



BACHELORARBEIT

Frau
Laura Ziegler

**Issues Management im Sport
am Beispiel Werder Bremen**

2014

BACHELORARBEIT

Issues Management im Sport am Beispiel Werder Bremen

Autorin:

Frau Laura Ziegler

Studiengang:

Medienmanagement

Seminargruppe:

MM10w1-B

Erstprüfer:

Herr Prof. Horst Müller

Zweitprüfer:

Frau Dipl. Ökonomin Marita Hanke

Einreichung:

Mittweida, 24. Juni 2014

BACHELOR THESIS

Issues management in sport using the example of Werder Bremen

author:

Ms. Laura Ziegler

course of studies:

Media Management

seminar group:

MM10w1-B

first examiner:

Mr. Prof. Horst Müller

second examiner:

Ms. Dipl. Ökonomin Marita Hanke

submission:

Mittweida, 24th June 2014

Bibliografische Angaben

Ziegler, Laura:

Issues Management im Sport am Beispiel Werder Bremen

Issues management in sport using the example of Werder Bremen

72 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Issues Management hat sich in Deutschland seit der Jahrtausendwende als Teilgebiet der Public Relations etabliert und wird in zahlreichen Wirtschaftsunternehmen umgesetzt. Beim Profifußballclub SV Werder Bremen kommt ein solches Frühwarnsystem, Stand Sommer 2014, allerdings noch nicht zum Einsatz. An diesem Punkt setzt die vorliegende Arbeit an. Ein theoretischer Teil liefert den nötigen Hintergrund über das Fachgebiet, Unternehmenskommunikation im Sport und den SV Werder Bremen. Auf dieser Grundlage und mit den Erkenntnissen einer empirischen Untersuchung, die in Form von Experteninterviews erfolgt, wird ein Issues Management-Konzept für den Verein erstellt.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-------------|
| Inhaltsverzeichnis | V |
| Abkürzungsverzeichnis | VII |
| Abbildungsverzeichnis | VIII |
| Tabellenverzeichnis | IX |
| 1 Einleitung..... | 1 |
| 2 Issues Management | 3 |
| 2.1 Entstehung des Issues Managements..... | 4 |
| 2.2 Rahmenbedingungen und Bedeutung | 4 |
| 2.3 Issues – Definition und Lebenszyklus-Modell | 6 |
| 2.4 Issues Management – Aufgabe der PR-Abteilung? | 10 |
| 2.5 Der Issues Management-Prozess | 12 |
| 2.5.1 Entdeckung von Issues | 13 |
| 2.5.2 Bewertung von Issues..... | 15 |
| 2.5.3 Gestaltung | 16 |
| 2.6 Schwierigkeiten, Grenzen und Kritik..... | 17 |
| 2.7 Anwendung in der Praxis | 19 |
| 3 Public Relations im Sport..... | 22 |
| 3.1 Die große Bedeutung von PR im Profifußball | 22 |
| 3.2 „Dualität des Erfolges“ | 24 |
| 3.3 Proficlubs als Marke | 25 |
| 3.4 Besonderheiten von PR im Profifußball..... | 26 |
| 4 Issues Management im Profisport | 27 |
| 4.1 Anspruchsgruppen im Profifußball | 27 |
| 4.1.1 Fans..... | 29 |
| 4.1.2 Medien | 30 |
| 4.1.3 Sponsoren | 30 |
| 4.2 Relevanz von Issues Management im Profisport..... | 30 |
| 5 Werder Bremen – gestern, heute und in Zukunft..... | 32 |
| 5.1 Unternehmenskommunikation bei Werder Bremen | 34 |
| 5.1.1 Interne Kommunikation | 36 |
| 5.1.2 Media Relations | 36 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5.1.3 | Event-PR | 37 |
| 5.1.4 | Corporate Social Responsibility | 37 |
| 5.1.5 | Krisenkommunikation und Issues Management | 38 |
| 5.2 | Issues Management – der Ist-Zustand | 38 |
| 5.3 | Die Notwendigkeit, Issues Management zu betreiben | 41 |
| 5.4 | Issues Management – der Soll-Zustand | 44 |
| 5.5 | Voraussetzungen für ein Issues Management-Konzept..... | 44 |
| 6 | Der Weg zu einem Issues Management-Konzept für Werder Bremen..... | 46 |
| 6.1 | Experteninterviews | 46 |
| 6.2 | Vorbereitung und Umsetzung der Experteninterviews | 47 |
| 6.3 | Darstellung und Analyse der Untersuchungsergebnisse | 52 |
| 6.3.1 | Kontakt zu Anspruchsgruppen | 52 |
| 6.3.2 | Bedingungen bei Werder Bremen | 54 |
| 6.3.3 | Arbeitsgruppe | 55 |
| 6.3.4 | Issues-Identifikation | 56 |
| 6.3.5 | Bewertung von Issues..... | 57 |
| 6.3.6 | Gestaltung/Evaluierung..... | 58 |
| 7 | Das Issues Management-Konzept für Werder Bremen..... | 59 |
| 7.1 | Implementierung | 59 |
| 7.2 | Identifikation..... | 61 |
| 7.3 | Bewertung..... | 65 |
| 7.4 | Gestaltung..... | 68 |
| 8 | Fazit und Ausblick | 71 |
| | Literaturverzeichnis | 73 |
| | Anlagen..... | 79 |
| | Eigenständigkeitserklärung | 102 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-----------------|--|
| AG | Aktiengesellschaft |
| Aufl. | Auflage |
| CRM | Customer Relationship Management |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| DFB | Deutscher Fußball-Bund (e. V.) |
| DFL | Deutsche Fußball Liga (GmbH) |
| Ebd. | ebenda |
| e. V. | eingetragener Verein |
| FC | Fußball Club |
| FIFA | Internationale Föderation des Verbandsfußballs |
| GmbH & Co. KGaA | Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft auf Aktien |
| Hg. | Herausgeber |
| IMAGE | Issues Management Gesellschaft Deutschland (e. V.) |
| PR | Public Relations |
| SV | Sportverein |
| SWOT (-Analyse) | Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken (-Analyse) |
| UEFA | Vereinigung Europäischer Fußballverbände |
| URL | Uniform Resource Locator (einheitlicher Quellenanzeiger) |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abb. 1: Issues, die für eine Organisation relevant sind | 7 |
| Abb. 2: Lebenszyklus eines Issues..... | 8 |
| Abb. 3: Sechstufiger Issues Management-Prozess nach Stefan Lütgens | 12 |
| Abb. 4: Primäre Stakeholder eines Profifußballclubs | 28 |
| Abb. 5: Sekundäre Stakeholder eines Profifußballclubs | 28 |
| Abb. 6: Eigene Darstellung – Struktur der Unternehmenskommunikation..... | 36 |
| Abb. 7: Eigene Darstellung – Bedarf zur Implementierung von Issues Management... | 43 |
| Abb. 8: Eigene Darstellung – Implementierung des Issues Management-Konzepts | 61 |
| Abb. 9: Eigene Darstellung – Stakeholder des SV Werder Bremen..... | 62 |
| Abb. 10: Eigene Darstellung – Konzept zur Bewertung von Issues | 65 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Anbahnung und Umsetzung der Experteninterviews..... | 51 |
| Tabelle 2: Kontakt der Experten zu einzelnen Anspruchsgruppen..... | 53 |
| Tabelle 3: Bewertungstabelle für Issues bei Werder Bremen | 66 |

1 Einleitung

Als sich die Zuschauer¹ schon auf die Nachtruhe eingestellt hatten, verkündete Markus Lanz an einem Samstagabend im April 2014 nach fast 35 Jahren das „Aus“ von „Wetten, dass..?“. Bis dato schien es unvorstellbar, dass das „Flaggschiff“ der Samstagabendunterhaltung sinken könnte. In einem der zahlreichen Zeitungsartikel, die sich in den folgenden Tagen mit dem Scheitern der Fernsehshow mit „Universalanspruch“² auseinandersetzten, formulierte die Redakteurin Johanna Lemke einen interessanten Gedanken:

„Durch die mannigfaltigen Möglichkeiten, sich zu beschäftigen, zu bilden und zu engagieren, ist unsere Gesellschaft zum gigantischen Flickenteppich der Interessen geworden. Die Lebenswelten sind so inhomogen und sprunghaft wie nie. Treue kennt der Deutsche wahrscheinlich nur noch zu seinem Fußballverein, und selbst dort ist er immer öfter auf der Suche nach einer besseren Alternative.“³

Aussagen wie diese, seien sie noch so spekulativ formuliert, regen zum Nachdenken an. Selbst die Verantwortlichen eines Fußballvereins dürfen sich demnach nicht mehr auf dem Zuspruch der Fans ausruhen, obwohl Treue hier groß geschrieben wird. Borussia Dortmund nennt es „Echte Liebe“, Werder Bremen gibt das Motto „Lebenslang grün-weiß“ aus.

Doch vor allem die Verantwortlichen des Nordclubs müssen sich derzeit stark um die Gunst der Stakeholder⁴, zu denen auch die Fans zählen, bemühen. Denn in der sportlich und wirtschaftlich schwierigen Zeit, die seit etwa 2010 andauert, wächst ihre Unsicherheit. Diese wird verstärkt, weil wichtige Identifikationsfiguren den Verein verlassen haben. Verunsicherung und Gerüchte, mit denen Werder Bremen als Bundesligist häufig konfrontiert wird, können sich zu Krisen entwickeln. Diese gefährden das Image des Vereins und können somit auch den ökonomischen Erfolg negativ beeinflussen. Da die Bedeutung des Profifußballs längst über das Sportliche hinausgeht und Werder Bremen ein Wirtschaftsunternehmen ist, sollten Krisen deshalb unbedingt vermieden werden.

¹ In der gesamten Arbeit werden geschlechtsneutrale Bezeichnungen verwendet.

² Lemke, 2014, S. 7.

³ Ebd.

⁴ Anm.: Die Begriffe Stakeholder und Anspruchsgruppen werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet. Gemeint sind Personen, die von den Aktionen eines Unternehmens betroffen sind oder es selbst beeinflussen können. Siehe dazu Suchy, 2011, S. 64.

Mit diesem Ziel sollten die Verantwortlichen des SV Werder Bremen im Rahmen von Issues Management kritische Tendenzen, so genannte Issues, systematisch aufspüren und ihnen professionell entgegen treten. Laut Aussagen einiger Mitarbeiter im Bereich Unternehmenskommunikation wurden diese Themen bislang „stiefmütterlich behandelt“. Deshalb wird in dieser Arbeit folgende Frage untersucht:

Wie können die Mitarbeiter des SV Werder Bremen mit den vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen ein Issues Management-Konzept umsetzen?

Das Instrument muss nicht auf den Bereich der Krisenkommunikation beschränkt bleiben. Mit den Methoden des Issues Managements können auch positive Themen ausgemacht und – richtig bewertet – als Chance begriffen werden. Beim SV Werder Bremen steht die Entwicklung eines Frühwarnsystems zunächst jedoch im Vordergrund. Daher wird Issues Management in der vorliegenden Arbeit vorwiegend als solches betrachtet.

Zahlreiche Theoretiker und Praktiker in Deutschland haben sich diesem Thema seit der Jahrtausendwende gewidmet. Die wissenschaftliche Fachliteratur bildet deshalb die wichtigste Grundlage für diese Arbeit. Auf dieser Basis werden im zweiten Kapitel zunächst die zentralen Begriffe im Bereich Issues Management definiert. Anschließend wird die Öffentlichkeitsarbeit im Sport explizit betrachtet. Damit wird deutlich, inwiefern die Theorien aus der Wirtschaft unter Berücksichtigung der Besonderheiten auf den Profifußball übertragen werden können. Im darauf folgenden Kapitel wird der SV Werder Bremen als Sportverein und Wirtschaftsunternehmen betrachtet. Darauf aufbauend wird die Relevanz eines Issues Management-Konzepts erklärt, außerdem die Ist-Situation im Verein erläutert und der Soll-Zustand definiert.

Da das Thema Issues Management im Sport bisher nur selten wissenschaftlich betrachtet wurde, kann die Forschungsfrage nicht durch bloße Literatúrauswertung beantwortet werden. Ergänzend ist daher eine empirische Untersuchung unausweichlich. Diese erfolgt in der vorliegenden Arbeit in Form von qualitativer Sozialforschung. Mitarbeiter, die in verschiedenen Abteilungen beim SV Werder Bremen tätig sind, äußern sich im Rahmen von Experteninterviews über ihren möglichen Beitrag zum neuen Verfahren und die Rahmenbedingungen im Verein. Ihre Ausführungen geben wichtige Aufschlüsse für das Issues Management-Konzept.

Im siebenten Kapitel, das den Hauptteil abschließt, werden die Erkenntnisse aus der Theorie mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchung abgeglichen. Dadurch soll die Forschungsfrage beantwortet werden. Das Vorgehen und die Ergebnisse dieser Arbeit werden im letzten Kapitel kritisch reflektiert, bevor zum Schluss ein Ausblick vorgenommen wird.

2 Issues Management

Es liegen zahlreiche Definitionen des Begriffs vor, die sich allerdings oft nur im Wortlaut unterscheiden. Issues Management wird in der vorliegenden Arbeit – wie beispielsweise von Günther Suchy, dem Studiengangsleiter Medien- und Kommunikationswirtschaft an der DHBW Ravensburg – als ein Frühwarnsystem verstanden, das Organisationen anwenden können, um Krisen zu vermeiden und den eigenen Ruf langfristig zu schützen.⁵ Der renommierte Kommunikationswissenschaftler Klaus Merten fasst zusammen: „Issues Management ist damit ein typisches Instrument von Public Relations.“⁶ Die PR-Profis Günter Bentele und Daniela Rutsch bezeichnen es darüber hinaus sogar als „strukturiertes PR-Verfahren.“⁷ Kern dessen ist es, wie die Kommunikationswissenschaftlerin Ulrike Röttger beschreibt, die Beziehungen zu Bezugs- und Anspruchsgruppen durch einen echten Dialog aktiv zu steuern. Im Gegensatz zu einseitiger PR wird hier gezielt Zwei-Weg-Kommunikation betrieben.⁸

Konsequent umgesetztes Issues Management vergrößert den Handlungsspielraum eines Unternehmens. Um dem gerecht zu werden, müssen die Verantwortlichen durch systematische Beobachtung der Anspruchsgruppen konfliktthaltige Themen ausmachen. Außerdem müssen sie Tendenzen in der öffentlichen Kommunikation und Entwicklungen im Fachgebiet beobachten, die zu einer unkontrollierbaren Gefahr werden könnten.⁹ Damit hebt Röttger die Eigenschaft als Frühwarnsystem hervor, die eine „proaktive Auseinandersetzung mit konfliktthaltigen Sachverhalten“¹⁰ ermöglicht.

Nach der Identifikation der Issues sind weitere Schritte notwendig, die in Kapitel 2.5, S. 12ff. dargestellt werden. Merten vertritt eine geläufige Meinung, indem er in diesem Zusammenhang auf die Struktur einer PR-Kampagne verweist. Den Issues Management-Prozess teilt er demnach in vier Phasen: Beobachtung, Analyse, Strategie und Handeln.¹¹ Einige Experten verweisen jedoch auf andere Modelle. Der Issues Manager und freie Berater Stefan Lütgens etwa spricht von einer „sechsstufigen Prozesskette“.¹²

⁵ Vgl. Suchy, 2011, S. 58.

⁶ Merten, 2001, S. 42. Anm.: Die Begriffe Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations (PR) werden in dieser Arbeit synonym verwendet. Siehe dazu Zerfaß, 2010, S. 15.

⁷ Bentele/Rutsch, 2001, S. 147.

⁸ Vgl. Röttger, 2001, S. 15/Lütgens, 2001, S. 74.

⁹ Vgl. Röttger, 2001, S. 15.

¹⁰ Ebd.

¹¹ Vgl. Merten, 2001, S. 41.

¹² Lütgens, 2001, S. 64.

2.1 Entstehung des Issues Managements

Die Entwicklung des Verfahrens stellen Lütgens und Oliver S. Schmidt, Experte für Krisenkommunikation und Issues Management, vor: Dabei handelt es sich um ein junges Instrument, das erst seit 1976 Erwähnung in der Literatur findet. Als sein „Vater“ gilt „der US-amerikanische PR-Experte“¹³ W. Howard Chase. Kaum ein Jahrzehnt nach seiner Veröffentlichung über das Verfahren wandten es bereits zahlreiche Unternehmen in seinem Heimatland an, bevor es dort Ende der 1990er Jahre zum festen Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit wurde.

Währenddessen überwog in Europa noch das Misstrauen gegenüber dem neuen Konzept. Schließlich fanden sich in Deutschland Experten in einem Arbeitskreis zusammen, die im Jahr 2003 die Issues Management Gesellschaft (IMAGE) Deutschland e. V. gründeten und seitdem entscheidende Impulse für die praktische Umsetzung in Deutschland geben.¹⁴

Seit Issues Management in den 1970er Jahren erstmals konzipiert und angewandt wurde, haben sich die grundlegenden Theorien zum Thema kaum verändert.¹⁵ Deshalb wird in dieser Arbeit, wie in vielen anderen Veröffentlichungen, auch auf Texte verwiesen, die bereits im Jahr 2001 oder früher entstanden sind.¹⁶ Sie finden besondere Beachtung, weil die Autoren mit ihren Ideen Issues Management in Deutschland geprägt haben.

2.2 Rahmenbedingungen und Bedeutung

Experten wie Ulrike Röttger verweisen seit der Jahrtausendwende auf die gestiegene Relevanz des Verfahrens.¹⁷ Denn: „Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen in eine ernsthafte Krise gerät, ist [...] heute wesentlich größer als noch vor wenigen Jahren.“¹⁸ Zu diesem Schluss kommen die Experten für Risikokommunikation, Klaus Ries und Peter M. Wiedemann. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Merten charakterisiert beispielsweise mit der Mediengesellschaft eine wichtige Rahmenbedingung:

¹³ Lütgens/Schmidt, 2009, S. 61.

¹⁴ Vgl. ebd.

¹⁵ Vgl. ebd.

¹⁶ Siehe dazu Röttger, 2001.

¹⁷ Vgl. ebd., S.15.

¹⁸ Ries/Wiedemann, 2009, S. 15.

„Sie bewirkt durch steigende Technisierung und Fiktionalisierung, dass immer mehr Ereignisse in immer kürzerer Zeit kommuniziert werden müssen, so dass Handlungs- und Entscheidungsfristen – der temporale Schutzwall für Organisationen – immer mehr zusammenschrumpfen.“¹⁹

Es ist folglich entscheidend, Stimmungen rechtzeitig wahrzunehmen, um proaktiv tätig werden zu können. Im Zeitalter der Quartärmedien können Online-Medien Nachrichten schnell und unkompliziert veröffentlichen oder jeder einfach Inhalte mit seinem Smartphone verbreiten. Organisationen stehen deshalb unter „Dauerbeobachtung“²⁰, wie es der Kommunikationswissenschaftler Hans-Jürgen Arlt ausdrückt. Mitunter entsteht der Eindruck, die Anspruchsgruppen würden nur darauf warten, bis ein neuer Skandal – zumindest aber ein „Skandälchen“ – aufgedeckt wird. Organisationen sehen sich zudem in ihrer komplexen Umwelt mit völlig neuen Herausforderungen konfrontiert. Die Welt im Jahr 2014 ist eine Welt voller Alternativen. Arlt rät Unternehmen deshalb, sich stärker um ihre Stakeholder zu bemühen.²¹

Die Notwendigkeit, Issues Management zu betreiben, wächst auch durch die zunehmend professionelle PR-Arbeit vieler Anspruchsgruppen. Darauf verweisen Ries/Wiedemann. Immer öfter platzieren sie ihre Anliegen ganz gezielt in den Medien und gewinnen so die Aufmerksamkeit der breiten Öffentlichkeit.²² Festzuhalten bleibt: Die klassischen Verfahren der PR haben sich den Entwicklungen des Fachgebiets im neuen Jahrtausend nicht in ausreichendem Maße angepasst. Deshalb liegen nun große Hoffnungen im Bereich Issues Management, der zwar nicht mehr gänzlich neu ist, aber erst noch flächendeckend installiert werden muss.²³

Die einzelnen Schritte des Issues Management-Prozesses werden in Kapitel 2.5 ab Seite 12 erklärt. Zusammenfassend lassen sich die Teilaufgaben des Verfahrens, des Instruments, der Disziplin oder schlicht des Prozesses *Issues Management* aber auch in einem einfachen Wortspiel darstellen. Das beweist der geschäftsführende Vorstand des Vereins IMAGE, Gero Kalt:²⁴

¹⁹ Merten, 2001, S. 41.

²⁰ Arlt, 2001, S. 133.

²¹ Vgl. ebd.

²² Vgl. Ries/Wiedemann, 2009, S. 15.

²³ Siehe dazu Kap. 2.7, S. 19.

²⁴ Vgl. Kalt, 2009, S. 99.

| | | |
|---|---------------|---|
| I | dentifizieren | ... der Sachverhalte, die zu Issues werden könnten |
| S | ammeln | ... der Issues, die für das Unternehmen relevant sind |
| S | trukturieren | ... der Informationen |
| U | ebertragen | ... der Probleme auf das Unternehmen |
| E | valuieren | ... der Maßnahmen, die getroffen wurden |
| S | teuern | ..., wie sich die Issues entwickeln |

2.3 Issues – Definition und Lebenszyklus-Modell

Der Name verrät es: Issues sind *der* zentrale Gegenstand im Issues Management. Trotz dieser großen Bedeutung existiert in der Fachliteratur keine einheitliche Definition des Begriffs. Aus dem Englischen lassen sich Issues als Themen oder Probleme übersetzen. Doch bereits hier existieren zahlreiche Alternativen. Die Experten für Unternehmenskommunikation, unter ihnen Röttger, scheinen sich auf die Übersetzung von Issues als *Themen* geeinigt zu haben.²⁵ Ergänzend sprechen Autoren wie der Professor für Strategisches Marketing, Franz Liebl, von „brisante[n] Themen“.²⁶

Doch erst die nun folgende Beschreibung ihres Charakters erlaubt eine Definition des Begriffs im kommunikationswissenschaftlichen Sinne. So unterschiedlich Veröffentlichungsdatum und Intention der Texte von PR-Experten sein mögen – einig sind sie sich darin, dass Issues *Konfliktpotential* aufweisen.²⁷ Daraus lässt sich ableiten, dass entweder Anspruchsgruppe oder Organisation – unter Umständen auch beide Parteien – eine Lösung anstreben.²⁸ Lütgens macht deutlich, warum nur konfliktthaltige Themen als Issues bezeichnet werden sollten:

*„Fehlt einem Sachverhalt [...] das Konfliktpotential, ist von einer (stillschweigenden) Übereinstimmung der betroffenen Parteien auszugehen. Der Sachverhalt bleibt zwar als solcher bestehen, wird aber mangels Diskussionsbedarf nicht zum Issue.“*²⁹

²⁵ Vgl. Röttger, 2001, S. 16.

²⁶ Liebl, 2009, S. 62.

²⁷ Vgl. Röttger, 2001, S. 16.

²⁸ Vgl. Lütgens, 2001, S. 63.

²⁹ Ebd.

Dieser Erklärung steht der Ansatz gegenüber, Issues könnten auch positiv aufgeladen sein. Die Bedeutung des Verfahrens würde somit über die Funktion als Frühwarnsystem hinausgehen. PR-Verantwortliche könnten nach positiven Themen suchen, diese aufgreifen und so das Image einer Organisation stärken.³⁰ Dieses Vorgehen fordern z. B. Lütgens/Schmidt.³¹ In der Praxis scheint es jedoch schwer umsetzbar. Röttger merkt an, dass „bei einem weiten Begriffsverständnis nahezu jegliche Form der kommunikativen Beeinflussung von Meinungen, Einstellungen und des Verhaltens als Issues Management zu bezeichnen wären: Jede PR- und jede Werbekampagne, jedes Sponsoring-Projekt und jeder Wahlkampf wäre dann Issues Management.“³² Deshalb werden in dieser Arbeit positiv aufgeladene Themen nicht weiter berücksichtigt.

Dass Issues einen *öffentlichen Charakter* haben, also über das Private hinausgehen, ist hingegen unumstritten. Ebenso nennt Röttger mit dem *Organisationsbezug* ein wichtiges Merkmal.³³ So sind für verschiedene Menschen, Organisationen oder Institutionen ganz unterschiedliche Themen interessant. Entscheidend ist laut Arlt, dass diese für die Beteiligten eine so große Bedeutung haben, dass sie sich auf ihr Image auswirken könnten.³⁴ Den Zusammenhang verdeutlicht Abbildung 1.

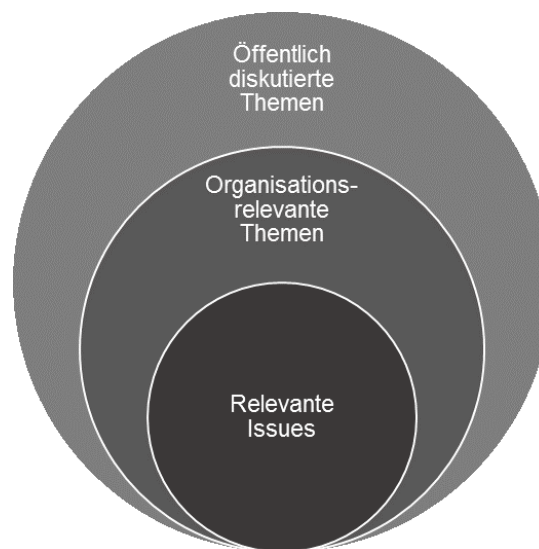


Abb. 1: Issues, die für eine Organisation relevant sind³⁵

³⁰ Vgl. Röttger, 2001, S. 17.

³¹ Vgl. Lütgens/Schmidt, 2009, S. 68.

³² Röttger, 2001, S. 17.

³³ Vgl. ebd.

³⁴ Vgl. Arlt, 2001, S. 125.

³⁵ Nach Bentele/Rutsch, 2001, S. 144.

Ein letztes wichtiges Merkmal von Issues ist, so Röttger, ihre *Beziehung zu Anspruchsgruppen bzw. Teilöffentlichkeiten*. Schließlich werden Sachverhalte nur zu Problemen, weil Akteure sie als solche wahrnehmen und mit einer Organisation in Verbindung bringen.³⁶ Ein Issue entsteht demnach erst, weil sich zwei Parteien mit unterschiedlichen Interessen gegenüberstehen. Sie können sowohl durch Prozesse und Entscheidungen innerhalb einer Organisation hervorgerufen, aber auch von außen herangetragen werden. Das betonen Ries/Wiedemann.³⁷

Als Issues werden in der vorliegenden Arbeit also Themen bezeichnet, die:

- Konfliktpotential aufweisen,
- von öffentlichem Interesse sind,
- einen Bezug zur Organisation haben und
- in Beziehung zu Anspruchsgruppen bzw. Teilöffentlichkeiten stehen.

Im Laufe der Zeit schwankt die Aufmerksamkeit, die einem Thema zukommt. Über diese Eigenschaft lassen sich Issues beschreiben. Der Grad der Aufmerksamkeit kann in vier Phasen unterteilt werden. Diese werden im Lebenszyklus-Modell von Ries/Wiedemann sichtbar, das in Abbildung 2 dargestellt wird.

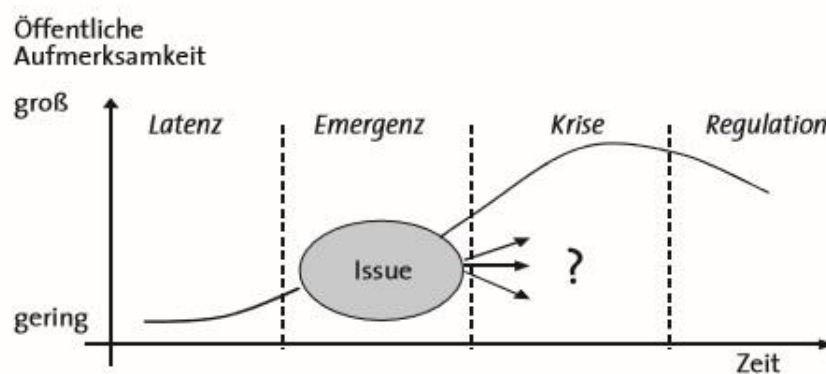


Abb. 2: Lebenszyklus eines Issues³⁸

³⁶ Vgl. Röttger, 2001, S. 18.

³⁷ Vgl. Ries/Wiedemann, 2009, S. 22.

³⁸ Ebd., S. 23.

Anfangs ist ein Issue zumeist ein schwaches Signal, das kaum wahrgenommen wird. In der *Latenzphase* diskutieren nur die Anspruchsgruppen darüber, die Medien sind noch nicht involviert. Durch gezielte Suche können Organisationen bereits jetzt auf das Issue aufmerksam werden. In der *Emergenzphase* entwickelt sich das Thema, weil es an bekannte Sachverhalte anschließt oder von etablierten Gruppen vorgetragen wird. Der Grad der Aufmerksamkeit steigt und das Issue gewinnt für die Medien an Bedeutung. Nun, unter Einbeziehung größerer Teile der Bevölkerung, kann es sich zu einer *Krise* ausweiten. Zu diesem Zeitpunkt berichten verschiedene Medien ausführlich über das Thema. Greift die Organisation früh genug ein, kann sie Intensität und Dauer dieser unerwünschten Phase einschränken. Natürlicherweise schwindet das Interesse der Öffentlichkeit an einem Issue während der *Regulation*, nachdem das Unternehmen – im Idealfall – eine zufriedenstellende Lösung gefunden hat.³⁹ Anzumerken bleibt, dass sich nicht alle Issues nach diesem Schema entwickeln. Wirkt z. B. ein Ereignis plötzlich negativ auf ein Unternehmen ein, taucht das Issue direkt in der Krisenphase auf. Oft hat es sich in diesen Fällen nicht in der Latenz- und Emergenzphase angedeutet.

In der Literatur existieren verschiedene Versionen des Lebenszyklus-Modells. Lütgens etwa erweitert den hier dargestellten Verlauf zu einem sechsstufigen Prozess.⁴⁰ Inhaltlich unterscheiden sich die Darstellungen jedoch kaum. Verschiedene Faktoren beeinflussen, ob sich ein Issue gemäß des Lebenszyklus entwickelt. Der „Erfolg“ ist vor allem von ihrer Prägnanz, dem Grad der Anschlussfähigkeit und der Präsenz in den Medien abhängig. Entscheidend ist natürlich auch, darauf verweisen Ries/Wiedemann, das Verhalten der Organisation.⁴¹ Liebl erklärt, welche Schwierigkeit sich aus dem Lebenszyklus-Modell für die Experten im Unternehmen ergibt. Sie können jederzeit in die Entwicklung eines Issues eingreifen. Agieren sie jedoch zu früh, könnte das Problem verkannt werden. Werden sie allerdings zu spät aktiv, könnte das Issue bereits zu einer Krise gewachsen sein.⁴² Selbst wenn angemessen auf ein Thema reagiert und eine Eskalation verhindert wird – Lütgens warnt alle PR-Verantwortlichen:

„Grundsätzlich gilt, dass jede Lösung lediglich temporärer Art ist und ein scheinbar erledigtes Issue unter bestimmten Umständen wieder zum strittigen Sachverhalt mutieren kann.“⁴³

³⁹ Vgl. Ries/Wiedemann, 2009, S. 23.

⁴⁰ Vgl. Lütgens, 2001, S. 65.

⁴¹ Vgl. Ries/Wiedemann, 2009, S. 24.

⁴² Vgl. Liebl, 2009, S. 64.

⁴³ Lütgens, 2001, S. 64.

2.4 Issues Management – Aufgabe der PR-Abteilung?

Seit sich Experten in Deutschland mit dem Verfahren beschäftigen, ist die Relevanz von Issues Management unumstritten.⁴⁴ Das Instrument hilft dabei, Themen, die die Anspruchsgruppen als wichtig empfinden, rechtzeitig aufzuspüren und zu bearbeiten. Es unterstützt eine Organisation somit darin, ihr Image zu wahren bzw. zu verbessern und ihre wirtschaftliche Handlungsfähigkeit zu sichern. Darauf verweisen die Issues Management-Experten und Mitglieder des Vereins IMAGE um Gero Kalt.⁴⁵ Doch eines erinnert, etwas zugespitzt betrachtet, an das wahre Leben: Wie so oft herrscht Einigkeit darüber, dass etwas wichtig ist und unbedingt erledigt werden muss – zuständig fühlt sich aber niemand. Deshalb wird nun geklärt, wie Issues Management in die Aktivitäten einer Organisation eingebunden werden kann. Kurz: Wer sich zuständig fühlen sollte.

Bentele/Rutsch erklären: „Organisatorisch scheint es prinzipiell sinnvoll zu sein, Issues Management innerhalb der PR bzw. der Unternehmenskommunikation zu installieren.“⁴⁶ Um diese Aussage näher zu betrachten, wird zunächst der zentrale Begriff erklärt. Die erfolgreiche PR-Managerin Daniela Puttenat verweist auf die Definition der Deutschen Public Relations-Gesellschaft. Demnach beschreibt Unternehmenskommunikation die „Pflege und Förderung der Beziehungen eines Unternehmens, einer Organisation oder Institution zur Öffentlichkeit.“⁴⁷ Weil Issues Management ein „kommunikatives Verfahren“⁴⁸ ist, lässt es sich in den Bereich der Unternehmenskommunikation einordnen. Es liegt folglich im Zuständigkeitsbereich der PR-Verantwortlichen. Issues Management könnte demnach als Frühwarnsystem die klassische Öffentlichkeitsarbeit ergänzen.

Mitunter wird versucht, das Verfahren noch genauer zuzuordnen. Dabei wird Issues Management oft im Zusammenhang mit Krisenkommunikation betrachtet. Jürgen Schulz, Professor für Strategische Kommunikationsplanung an der Universität der Künste Berlin, bringt das Instrument lieber mit Risikomanagement in Verbindung. Schließlich soll es proaktiv angewandt werden und Themen bereits „entschärfen“, bevor der Krisenfall eintritt.⁴⁹ Für die Praxis und somit für die weitere Arbeit ist es jedoch irrelevant, ob das Verfahren dem Krisen- oder Risikomanagement zugeordnet wird. Bei

⁴⁴ Siehe dazu Kap. 2.1, S. 4.

⁴⁵ Vgl. Kalt et al., 2009, S. 10.

⁴⁶ Bentele/Rutsch, 2001, S. 147.

⁴⁷ Puttenat, 2007, S. 19.

⁴⁸ Bentele/Rutsch, 201, S. 147.

⁴⁹ Vgl. Schulz, 2001, S. 219.

genauerer Betrachtung der Theorie wird die Abwegigkeit der Diskussion ohnehin deutlich. Lütgens merkt an, dass der Lebenszyklus eines Issues kaum vom Verlauf einer Krise zu unterscheiden ist. Issues Management und Krisenkommunikation sind einander also sehr ähnlich und ergänzen sich.⁵⁰

Leidenschaftlicher diskutieren Praktiker und Theoretiker über die Einbindung von Issues Management im Unternehmen. Während einige Mitglieder der IMAGE das Instrument gleich zur „Chefsache“⁵¹ erheben, fordern Kollegen wie Liebl die Integration in das strategische Management.⁵² Da Issues Management der Unternehmenskommunikation zugeordnet wird, muss die gesamte Abteilung in der Organisation geschickt eingebunden werden. So lautet die Forderung von Markus Will, der eine Unternehmensberatung für Kommunikationsmanagement leitet.⁵³ Richtig in das strategische Management integriert, kann Issues Management verdeutlichen, wie wichtig Public Relations und die Arbeit der zuständigen Mitarbeiter für eine Organisation sind.⁵⁴ Wenn ein Thema mit Konfliktpotential frühzeitig identifiziert und eine Krise vermieden wird, dann – so Lütgens – ist Issues Management das Wichtigste, was „ein PR-Manager für sein Unternehmen bzw. seine Organisation zu leisten imstande ist.“⁵⁵

Ausgehend von diesen Gedanken scheint die Ansicht von Kalt et al. nur verständlich, Issues Management zur Chefsache zu erklären oder das ganze Unternehmen in die Pflicht zu nehmen.⁵⁶ Eine Grundlage ist geschaffen, wenn alle Mitarbeiter aufmerksam nach kritischen Themen suchen, die zuständigen Personen informieren und sie somit bei der Identifikation von Issues unterstützen. Rutsch verweist darauf, dass das Verfahren in der Praxis, vor allem in Deutschland, noch nicht selbstverständlich angewandt wird.⁵⁷ Daher scheint es zunächst praktikabel, die Öffentlichkeitsarbeit um eine Komponente zu erweitern und vorläufig keine eigene Abteilung für Issues Management zu gründen.

⁵⁰ Vgl. Lütgens, 2001, S. 70.

⁵¹ Kuhn et al., 2009, S. 10.

⁵² Vgl. Liebl, 2009, S. 67.

⁵³ Vgl. Will, 2001, S. 104.

⁵⁴ Vgl. Lütgens, 2001, S. 71.

⁵⁵ Ebd., S. 75.

⁵⁶ Vgl. Kalt et al., 2009, S. 11.

⁵⁷ Vgl. Rutsch, 2009, S. 87.

2.5 Der Issues Management-Prozess

In der Theorie existieren verschiedene Modelle des Issues Management-Prozesses. Der Unterschied beschränkt sich allerdings auf die Anzahl der Stufen. In diesem Kapitel werden kurz zwei Modelle vorgestellt und anschließend die wichtigsten Schritte ausführlich erläutert.

Merten betrachtet Issues Management als einen Prozess mit vier Phasen: Monitoring, Analyse, Strategie und Handlung. Im ersten Schritt, dem *Monitoring*, wird mithilfe zweier Verfahren nach Issues gesucht. Während beim Scanning zunächst unsystematisch vorgegangen wird, werden beim anschließenden Monitoring die ausgemachten Themen näher untersucht. Diese werden später im Rahmen der *Analyse* bewertet. In diesem Schritt werden die Probleme identifiziert, die für eine Organisation zu relevanten Issues werden könnten. Anschließend gilt es, die richtige *Strategie* zu finden, mit denen diese Themen behandelt werden können, bevor sie sich zu einer Krise ausweiten. An den entwickelten Maßnahmenplan schließt sich die *Handlung* an.⁵⁸

Lütgens erweitert diesen vierstufigen Prozess zu einem Modell mit sechs Phasen, die er selbsterklärend bezeichnet. Die Schritte sind in Abbildung 3 dargestellt.⁵⁹

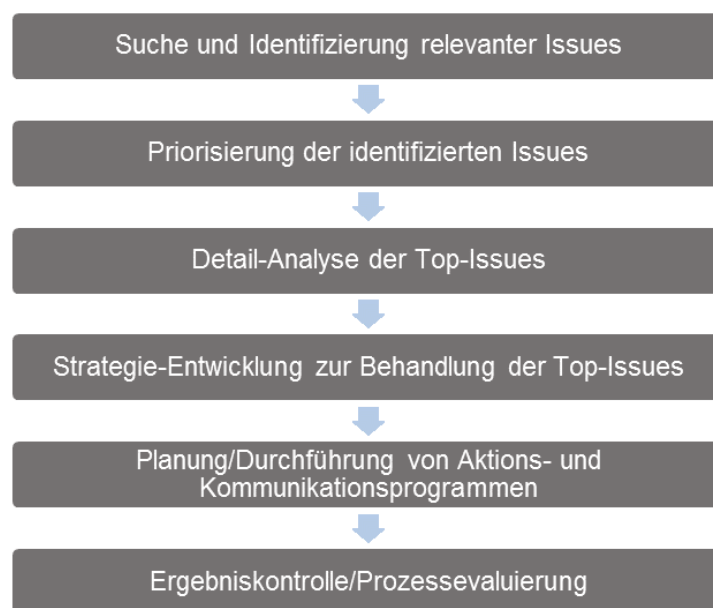


Abb. 3: Sechsstufiger Issues Management-Prozess nach Stefan Lütgens

⁵⁸ Vgl. Merten, 2001, S. 50ff.

⁵⁹ Vgl. Lütgens, 2001, S. 64. Anm.: Unter Top-Issues sind jene Themen zu verstehen, die als besonders relevant eingestuft wurden.

Der PR-Experte Lütgens verweist aber darauf, dass viele Schritte in der Praxis parallel ablaufen. Zudem sei es wichtig, alle Entscheidungen immer wieder zu kontrollieren, da im Verlauf des Issues Management-Prozesses oft neue Erkenntnisse gewonnen werden, die sich auf bereits gefasste Entschlüsse auswirken. Er empfiehlt deshalb, den komplexen Prozess in der Praxis zu reduzieren und die Aufgaben sinnvoll in die drei Bereiche Entdeckung, Bewertung und Gestaltung aufzuteilen, die im Folgenden näher betrachtet werden:⁶⁰

2.5.1 Entdeckung von Issues

Zwei Verfahren, die Merten, Suchy und Schulz im Folgenden erklären, werden zur Identifikation von Issues eingesetzt: Scanning und Monitoring. Beim Scanning wird die Umwelt zunächst induktiv beobachtet, also weitgehend unsystematisch durchsucht. Bei diesem Vorgehen werden oft ganz neue Sachverhalte entdeckt. Themenfelder, die bislang im Unternehmen nicht bearbeitet wurden, können nun erschlossen werden. Scanning fordert von den Verantwortlichen großes Abstraktionsvermögen, Ergebnisoffenheit und erhöhte Aufmerksamkeit. Denn zunächst ist unklar, wonach genau gesucht wird. Issues sind außerdem schwer auszumachen, da sie zu diesem frühen Zeitpunkt kaum mehr als schwache Signale sind.

Eine wirkliche „Anleitung“ zum Scanning gibt es nicht. Es ist aber sinnvoll, im Rahmen einer SWOT-Analyse vor der Suche die Stärken und Schwächen der eigenen Organisation auszumachen. Außerdem wird empfohlen, die Anspruchsgruppen permanent zu beobachten, um sensibel für die Themen zu werden, die sie beschäftigen. So kann beim Scanning gezielter nach potentiellen Issues gesucht werden.⁶¹

Schwache Signale können an völlig unterschiedlichen Orten aufgespürt werden. So lohnt es gemäß der Marketing-Expertin Ulrike Geißler, „Wissenschaftler, Experten, Politiker, Trendsetter, Erfinder, Unternehmensrepräsentanten, Massenmedien, Informationsbroker, Abstract- und Scanning-Dienste sowie Datenbanken“⁶² zu untersuchen. Vor allem die Leitmedien sollten ernst genommen werden. Denn sobald ein Thema übergreifend Beachtung findet, muss es als Issue erfasst werden. Das erklären die PR-Fachmänner Kurt Imhof und Mark Eisenegger.⁶³

⁶⁰ Vgl. Lütgens, 2001, S. 64.

⁶¹ Vgl. Merten, 2001, S. 50f./Suchy, 2011, S. 65/Schulz, 2001, S. 220.

⁶² Geißler, 2001, S. 209.

⁶³ Vgl. Imhof/Eisenegger, 2001, S. 264.

Es wäre naiv zu glauben, die Suche nach Issues käme ohne Neue Medien aus. Tanja Köhler hat sich eingehend mit Krisen-PR im Internet beschäftigt und erklärt im Folgenden die Anwendungsmöglichkeiten im Bereich Issues Management: Gerade beim Aufspüren von brisanten Themen ist das Internet eine geeignete Quelle, weil Suchmaschinen genutzt werden können und hier die User ihre Meinung auf verschiedenen Plattformen offen darlegen. Der Issues Manager erhält so ein ungefiltertes Bild der Realität und kann direkt dort nach Issues suchen, wo sich die Anspruchsgruppen aufhalten, beispielsweise in Foren oder sozialen Netzwerken. Weil im virtuellen Raum offen kommuniziert wird, kommen kritische Themen hier oft zuerst auf. Issues sind im Internet vor allem zu Beginn des Lebenszyklus zu finden, noch bevor die klassischen Medien sie aufgreifen. Dieser zeitliche Vorsprung ist ganz im Sinne des Issues Management. Scanning im Internet ist also immens wichtig, gestaltet sich angesichts der „Flut an Informationen“ allerdings nicht unkompliziert.⁶⁴

An diese „Vorarbeit“ schließt das Monitoring an. Was beim Scanning herausgearbeitet wurde, wird nun vertieft. In diesem Schritt werden gezielt die Themen beobachtet, die vorher als potentielle Issues identifiziert wurden. Das Verfahren wird angewandt, um die Karrierechancen dieser Themen einzuschätzen. Wichtige Instrumente in dieser Phase sind laut Geißler beispielsweise Pressespiegel, Inhaltsanalysen, Resonanzanalysen, Datenbanken oder Befragungen.⁶⁵

Besonders intensiv haben sich Imhof/Eisenegger dem Monitoring gewidmet. Sie bemängelten im Jahr 2001 den Informationsstand zu diesem Thema und entwickelten deshalb selbst neue Ideen. Dabei unterscheiden sie nicht zwischen den beiden Verfahren Scanning und Monitoring, sondern betrachten Monitoring als einen zweistufigen Prozess zur Analyse der öffentlichen Kommunikation. Imhof/Eisenegger teilen das Verfahren, wie auch in den etablierten Theorien beschrieben, in einen induktiven und einen deduktiven Vorgang. Ähnlich wie beim Scanning werden beim sogenannten *induktiven Issue Monitoring* zunächst relevante Themen aufgespürt. Diese werden zu „strategischen Issues“ erklärt. Im Rahmen eines *deduktiven Issue Monitoring* wird ihr Karrierepotential anschließend genauer untersucht.⁶⁶

⁶⁴ Vgl. Köhler, 2006, S. 180ff.

⁶⁵ Vgl. Geißler, 2001, S. 211.

⁶⁶ Vgl. Imhof/Eisenegger, 2001, S. 257ff.

2.5.2 Bewertung von Issues

Egal, ob zuvor die herkömmliche Theorie oder der zweistufige Monitoring-Prozess angewandt wurde: Im nächsten Schritt müssen die Issues nach ihrem Karrierepotential bewertet werden. Dieser Prozess muss, so Köhler, für jede Organisation individuell erfolgen, weil die Relevanz und Brisanz der Themen völlig unterschiedlich sein kann.⁶⁷ Vorwissen über Themenkarrieren hilft dabei, die Sachverhalte einzuschätzen. Die identifizierten Issues werden nun nach verschiedenen Kriterien untersucht, die von Imhof/Eisenegger, Kalt und Ries/Wiedemann zusammengetragen wurden:

Nachrichtenwert: Zunächst sollte anhand der Nachrichtenwertfaktoren entschieden werden, ob ein Thema überhaupt das Potential besitzt, von den Medien aufgegriffen zu werden. Erfahrungsgemäß sind für „die Karrierechancen eines Themas u. a. die Faktoren Skandalisierbarkeit, Konflikträchtigkeit, Personalisierbarkeit, Negativismus, Komplexität und kulturelle sowie geographische Nähe entscheidend.“⁶⁸ Erfüllt ein Issue mehrere Kriterien ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass es in den Medien erscheint.

Anschlussfähigkeit: Hier wird geprüft, ob ein Issue leicht an bestehende Themen angeschlossen werden kann. Es ist von Vorteil, wenn es in einem Bereich angesiedelt ist, der aktuell diskutiert wird oder der gerade an Bedeutung gewinnt.

Akteure: Verschiedene Akteure versuchen im täglichen Geschäft, ihre Themen zu positionieren. Es ist entscheidend, ihre Positionen und ihr Vorgehen zu beobachten. Sind einflussreiche Akteure involviert – seien es Gegen- oder Mitspieler – gewinnt dieser Punkt an Bedeutung. In diesem Fall kommt dem Issue in der Öffentlichkeit große Aufmerksamkeit zu.

Relevanz: Hier sind die PR-Verantwortlichen gefragt. Sie müssen entscheiden, ob das Thema für ihre Organisation bedeutsam ist. Leitfragen können hier sein: Kann dieses Issue das Image des Unternehmens verletzen? Wie groß wären die Auswirkungen?⁶⁹

Auf Basis dieser Analyse können Issues bewertet werden. Nur die Themen, die als bedeutend eingestuft wurden, müssen anschließend behandelt werden.

⁶⁷ Vgl. Köhler, 2006, S. 91.

⁶⁸ Imhof/Eisenegger, 2001, S. 266.

⁶⁹ Vgl. Kalt, 2009, S. 109f./Imhof/Eisenegger, 2001, S. 266f./Ries/Wiedemann, 2009, S. 19.

2.5.3 Gestaltung

So zahlreich und vielfältig die Informationen über die Identifikation und Bewertung von Issues sind, so rar sind Ausführungen über Maßnahmenplan und Evaluierung. Die Experten sind sich in ihrer Priorisierung weitgehend einig. Röttger und Bentele/Rutsch etwa bezeichnen die Identifikation von Issues als „Herzstück“ des Issues Management.⁷⁰ Bei der Recherche fiel lediglich auf, dass Merten mit ähnlicher Wortwahl den Maßnahmenplan „Herz des Issues Managements“⁷¹ nennt. Doch auch er geht kaum auf das Thema ein. Im Issues Management-Konzept für Werder Bremen wird deshalb vermehrt auf die Hinweise aus der Praxis zurückgegriffen. Einige theoretische Ansätze für die Gestaltung konnten bei der Recherche dennoch ausgemacht werden:

Merten empfiehlt den Einsatz aller Instrumente der PR und hebt die Bedeutung der Medienarbeit heraus. Folglich sollten Pressemitteilungen, Pressekonferenzen, Einzelgespräche und Veranstaltungen ein wichtiges Hilfsmittel sein, um die Entwicklung eines Issues im Sinne der Organisation zu beeinflussen. Ein Schlüssel zum Erfolg können dabei gut gepflegte Journalistenkontakte sein.⁷²

Enorm wichtig ist außerdem das richtige Timing. Nach der Bewertung der Issues muss schnell entschieden werden, wann eine Reaktion erfolgt. Schließlich ist proaktives Handeln ein wesentliches Merkmal der Disziplin. Wie bereits zuvor erläutert, hat die Entscheidung über den Zeitpunkt des Agierens weitreichende Konsequenzen.⁷³

In vielen Prozessmodellen wird empfohlen, die Maßnahmen anschließend auszuwerten. Die Ergebniskontrolle gestaltet sich jedoch beim Issues Management ausgesprochen schwierig. Denn es scheint ein wenig absurd, etwas nachweisen zu wollen, was durch proaktive Maßnahmen verhindert wurde. Deshalb empfiehlt Köhler, die einzelnen Arbeitsschritte schon während des Prozesses immer wieder zu hinterfragen.⁷⁴

⁷⁰ Vgl. Röttger, 2001, S. 20/Bentele/Rutsch, 2001, S. 147.

⁷¹ Merten, 2001, S. 49.

⁷² Vgl. ebd., S. 55.

⁷³ Siehe dazu Kap. 2.3, S. 9.

⁷⁴ Vgl. Köhler, 2006, S. 93.

2.6 Schwierigkeiten, Grenzen und Kritik

Wo sich viele Experten mit einem Thema befassen, bleibt Kritik oft nicht aus. Issues Management ist ein sehr komplexes Instrument. Dass Grenzen existieren, scheint daher nur logisch. Um Illusionen zu nehmen wird zunächst dargestellt, was das Verfahren *nicht* leisten kann:

„Issues Management ist kein Schutzschild.“⁷⁵

Es ist auch kein „Zaubermittel“.⁷⁶

„Issues Management vollbringt keine Wunder.“⁷⁷

Der Journalist und Wissenschaftler Laszlo Trankovits weiß, dass Issues Management nur erfolgreich sein kann, wenn die Erwartungen in einem realistischen Rahmen bleiben.⁷⁸ Wer die Grenzen kennt und akzeptiert, kann das Verfahren sinnvoll anwenden. Die größte Schwäche liegt im Wesen des Instruments. Wie schon in der Bezeichnung „Frühwarnsystem“ ersichtlich, ist Issues Management auf die Zukunft ausgelegt. Doch die Identifikation der Issues gestaltet sich laut Röttger problematisch. Schließlich weiß der Verantwortliche nicht genau, wonach er sucht. Außerdem sind die Themen im frühen Stadium oft noch nicht klar definiert und mehrdeutig. Erschwerend kommt hinzu, dass der Raum, in dem nach Issues gesucht wird, unvorstellbar groß ist. Dadurch steigt die Anzahl der potentiell konflikthaltigen Themen. Richtig angewandt kann Issues Management diese Schwierigkeiten jedoch in zufriedenstellendem Maße bewältigen.⁷⁹

Dennoch: Nicht jedes der ausgemachten Problemfelder kann vorhergesehen und bearbeitet werden. Es ist also nie ausgeschlossen, dass sich Krisen entwickeln, obwohl in einer Organisation Issues Management betrieben wird. Unfälle oder Katastrophen etwa sind nicht zu beeinflussen. Wenn sich das Unternehmen der Risiken bewusst ist, können aber „Notfallpläne“ erstellt werden. Sollte dann eine Krise ausbrechen, kann die Reaktion schnell und zielgerichtet erfolgen.⁸⁰ Kalt verweist auf das Beispiel DaimlerChrysler. Im Unternehmen wurden „Notfallpläne“ für verschiedene Szenarien erstellt, sogar zum Issue „Unfall mit Prominenten“. Als Lady Diana 1997 in einem Auto der

⁷⁵ Kalt et al., 2009, S. 18.

⁷⁶ Trankovits, 2009, S. 179.

⁷⁷ Imhof/Eisenegger, 2001, S. 262.

⁷⁸ Vgl. Trankovits, 2009, S. 183.

⁷⁹ Vgl. Röttger, 2001, S. 20f.

⁸⁰ Vgl. Kalt et al., 2009, S. 18.

Marke verunglückte, griffen die PR-Verantwortlichen auf diesen Plan zurück, konnten somit Diskussionen über Sicherheitsmängel vorgreifen und eine Krise für das Unternehmen verhindern.⁸¹

Organisationen sind permanent mit den Besonderheiten der Mediengesellschaft konfrontiert. Trankovits bemerkt: Selbst durch gute Planung lässt sich ihren Mechanismen nur bedingt entgegenwirken.⁸² So kann sich die öffentliche Meinung zu einem Sachverhalt plötzlich ändern. Dann ist, wie Merten weiß, ein Maßnahmenplan, der im Rahmen von Issues Management erarbeitet wurde, schnell hinfällig.⁸³ Medien und die damit einhergehende öffentliche Meinung tragen wesentlich dazu bei, dass Organisationen Krisen trotz strategischer Planung nie ausschließen können. Issues zu beobachten und erfolgreich zu managen ist vor dem Hintergrund der Mediengesellschaft besonders schwierig. Die wesentlichen Gründe erklärt der erfahrene Marketing- und PR-Manager Nikodemus Herger „mit zunehmender Fragmentierung der Medien- bzw. Kommunikationskanäle sowie mit der Individualisierung der Mediennutzung.“⁸⁴

Eine weitere Grenze sieht Trankovits im Umgang mit Journalisten. Denn selbst ein ausgetüfteltes PR-Konzept wird sie nicht davon abhalten, über ein Issue zu berichten.⁸⁵ Besonders ironisch ist jedoch seine Erkenntnis:

„Die Grenzen werden am bittersten ausgerechnet dann deutlich, wenn es darum geht, die Früchte aufwändiger Kommunikationsarbeit zu ernten: in der Krise.“⁸⁶

Praktisch kann Issues Management nur umgesetzt werden, wenn innerhalb der Organisation entsprechende Bedingungen geschaffen werden. Wie bereits in Kapitel 2.2 beschrieben, muss Öffentlichkeitsarbeit im strategischen Management verankert sein. Nur dann ist Issues Management effektiv. Es müssen zudem, wie Geißler erklärt, genügend personelle und finanzielle Mittel zur Verfügung stehen.⁸⁷ Oft sind Unternehmen allerdings nicht dazu bereit, in PR-Maßnahmen zu investieren, weil der Erfolg dieser Arbeit nicht unmittelbar sichtbar wird. Das trifft laut Schulz besonders auf Issues Management zu. Mit unangenehmen Fällen setzen sich Organisationen seiner Meinung nach ohnehin nur ungern auseinander. Aus diesem Grund ignorieren einige Unterneh-

⁸¹ Vgl. Kalt, 2009, S. 101.

⁸² Vgl. Trankovits, 2009, S. 185.

⁸³ Vgl. Merten, 2001, S. 49.

⁸⁴ Herger, 2001, S. 93.

⁸⁵ Vgl. Trankovits, 2009, S. 181.

⁸⁶ Ebd., S. 179.

⁸⁷ Vgl. Geißler, 2001, S. 213.

mer krisenhafte Themen.⁸⁸ Wenn Issues Management gelingen soll, ist dieses Verhalten fatal.

Geißler ist überzeugt, dass sich die Schwächen der handelnden Personen in vielerlei Hinsicht negativ auf das Verfahren auswirken können. Oft erkennen die beauftragten Mitarbeiter Issues nicht. So z. B., wenn ihnen das nötige Wissen fehlt, um das Krisenpotential auszumachen. Außerdem verlassen sich viele Menschen gern auf feste Strukturen und handeln routinemäßig. Dabei können ihnen wichtige Themen entgehen.⁸⁹ Ein großer Schritt ist getan, wenn den Beteiligten die Grenzen und Schwierigkeiten des Verfahrens bewusst werden und sie ihnen bestmöglich entgegenwirken.

2.7 Anwendung in der Praxis

Trotz der aufgezeigten Grenzen geht Rutsch davon aus, dass sich Issues Management in deutschen Unternehmen weiter etabliert.⁹⁰ Zu Beginn dieses Jahrtausends war die Realität eine andere. Als sich die ersten PR-Experten in Deutschland intensiv mit dem Thema befassten, war es zwar schnell theoretisch etabliert, wurde praktisch jedoch kaum umgesetzt. Oft wurde das Verfahren nicht professionell angewandt, sodass Unternehmer plötzlich von Issues „überrascht“ wurden oder falsch mit ihnen umgegangen sind. Darauf verweisen sowohl Röttger als auch Will.⁹¹

Um den Ist-Zustand in dieser Phase zu bestimmen, wurde im Jahr 1999 an der Universität Leipzig eine Befragung durchgeführt. Bentele/Rutsch berichten von dieser, vermutlich ersten, Erhebung zum Thema Issues Management in Deutschland. Die schriftliche Befragung richtete sich an die 150 größten deutschen Unternehmen.⁹² Nur 46 Fragebögen konnten ausgewertet werden. Alle Befragten gaben an, den Begriff Issues Management zu kennen, in 80% der Unternehmen wurden sogar Aktivitäten in diesem Bereich unternommen.⁹³ Diese Zahlen schienen verheißungsvoll. Es sollte allerdings berücksichtigt werden, dass möglicherweise nur Personen den Fragebogen beantwortet haben, die sich schon damals mit dem Thema beschäftigt haben. Interessanterweise wurde Issues Management vor allem in Branchen genutzt, die anfällig für Krisen scheinen. Die Unternehmen, in denen das Verfahren schon im Jahr 1999 an-

⁸⁸ Vgl. Schulz, 2001, S. 230f.

⁸⁹ Vgl. Geißler, 2001, S. 212.

⁹⁰ Vgl. Rutsch, 2009, S. 93.

⁹¹ Vgl. Röttger, 2001, S. 24/Will, 2001, S. 103.

⁹² Entscheidend für die Unternehmensgröße waren die Anzahl der Mitarbeiter und das Umsatzvolumen.

⁹³ Vgl. Bentele/Rutsch, 2001, S. 149f.

gewandt wurde, waren als Finanzdienstleister, Automobilhersteller, Energieerzeuger oder im Bereich Chemie und Pharma tätig. Die Forscher kamen zu dem Ergebnis, dass Issues Management zu diesem Zeitpunkt in Deutschland bereits als wichtig, jedoch nicht als existentiell wahrgenommen wurde. Sie vermuteten, dass sich das Verfahren in den kommenden Jahren etablieren würde.⁹⁴

Die Studie wurde zwei Jahre später ausgeweitet, wie Rutsch informiert. Um Vergleichswerte über die Entwicklung zu erhalten, wurden in den USA 104 PR-Verantwortliche von Unternehmen befragt. Die Ergebnisse waren eindeutig. In den USA hatte Issues Management im Jahr 2001 eine größere strategische Bedeutung als in Deutschland. Außerdem nutzten auch kleinere Unternehmen das Instrument. Die Ergebnisse dieser Studie legten offen dar, dass Issues Management zu Beginn des Jahrtausends in den USA, ihrem „Pionierland“, deutlich weiter entwickelt war als hierzulande.⁹⁵

Seit der Erhebung zu diesem Thema im Jahr 1999 hat sich Issues Management in Deutschland weiter etabliert. Großen Anteil daran hat sicher auch der 2003 gegründete Verein IMAGE, in dem Experten aus der Wirtschaft ihre Expertise bündeln. Mit ihren jährlichen Konferenzen und mehreren Veröffentlichungen haben die Mitglieder dazu beigetragen, dass das Thema in Deutschland für die meisten Manager nicht länger ein Fremdwort ist.⁹⁶ Dennoch warnen Lütgens/Schmidt, dass auftauchende Modeerscheinungen in der PR die Bedeutung von Issues Management schmälern könnten, wenn das System von den Praktikern nicht weiterentwickelt wird. Sie liefern wichtige Handlungsanweisungen, mit denen Issues Management optimiert werden und gelingen kann:

- Issues müssen dort gesucht werden, wo die relevanten Themen zu finden sind. Es gilt: „Qualität statt Quantität“.⁹⁷
- Die Bewertung der Issues muss gründlich erfolgen.
- Issues Management muss richtig in das Unternehmen eingebunden werden.
- Personen aus verschiedenen Abteilungen und Arbeitsebenen sollten mit dem Thema beauftragt werden.

⁹⁴ Vgl. Bentele/Rutsch, 2001, S. 151ff.

⁹⁵ Vgl. Rutsch, 2009, S. 87ff.

⁹⁶ Vgl. Kalt et al., 2009, S. 11f.

⁹⁷ Lütgens/Schmidt, 2009, S. 64.

- Auch die Chancenpotentiale von Issues sollten genutzt werden.
- Externe Beratung durch Experten kann sich als nützlich erweisen.
- Unternehmen jeder Größe können Issues Management betreiben.⁹⁸

„Es lohnt sich!“⁹⁹ So Lütgens/Schmidt. Dass einige Issues Manager schon sehr Vieles sehr richtig anwenden, sollen abschließend zwei Beispiele verdeutlichen. Als Reaktion auf den Wandel im Energiemarkt wurde im Jahr 1999 ein neues EWE-Unternehmen namens „RWE Solutions“ gegründet. Um den Veränderungsprozess zu bewerkstelligen, wurde Issues Management eingesetzt. Die damalige Leiterin der Unternehmenskommunikation, Uta Micaela Dürig, zeigt sich zufrieden mit dem Verfahren.¹⁰⁰ Ihr Fazit: „Issues Management hat dafür gesorgt, dass die richtigen Botschaften zur richtigen Zeit in der richtigen Form nach „innen“ wie „außen“ transportiert werden konnten.“¹⁰¹

Als zweites Positivbeispiel ist die Bertelsmann AG zu nennen. Wie der ehemalige Kommunikationschef Bernd Bauer berichtet, wendet das Unternehmen Issues Management bereits seit dem Jahr 2002 an, es wurde sogar ein eigenes System entwickelt. Dass das umsichtige Vorgehen erfolgsversprechend ist, belegt ein Fall besonders gut: Im Jahre 1998 wurde erstmals auf die brisante Vergangenheit des Unternehmens im Dritten Reich verwiesen. Während dieser Zeit habe der Verlag mit den Nationalsozialisten kooperiert. Die Empörung war allgemein groß, das Image beschädigt – und die Verantwortlichen nicht auf das Thema vorbereitet. Schließlich beauftragte Bertelsmann einen Historiker damit, die Geschichte aufzuklären. Als die Ergebnisse präsentiert wurden, setzte Bertelsmann bereits Issues Management ein. Obwohl bis zur Veröffentlichung nicht bekannt war, was genau die Forschungen ergeben haben, waren die PR-Manager auf sämtliche Fälle vorbereitet. Die Kommunikation von Seiten der Bertelsmann AG erfolgte schnell und professionell.¹⁰²

⁹⁸ Vgl. Lütgens/Schmidt, 2009, S. 63ff.

⁹⁹ Ebd., S. 74.

¹⁰⁰ Vgl. Dürig, 2009, S. 225. In diesem Text wird ausführlich erläutert, wie Issues Management eingesetzt wurde. Auf detaillierte Darstellungen wird in dieser Arbeit jedoch bewusst verzichtet.

¹⁰¹ Dürig, 2009, S. 225.

¹⁰² Vgl. Bauer, 2009, S. 214ff.

3 Public Relations im Sport

Noch immer wird die Fußballweisheit von Alfred Preißler rege zitiert: „Entscheidend ist auf'm Platz.“ Als der Rekord-Torschütze von Borussia Dortmund in den 1960er Jahren auf der Trainerbank saß, gab es dagegen nichts einzuwenden. Inzwischen hat sich einiges geändert: Die Gründung der Bundesliga¹⁰³ 1963 revolutionierte den Fußball in Deutschland, mit der Einführung der Trikotwerbung in den 1970er Jahren bekam er eine neue Dimension und als die ersten Vereine ihre Profiabteilungen nach der Jahrtausendwende ausgliederten, wurde er endgültig kommerziell. Ganz zeitgemäß ist das Zitat Preißlers – zugegeben, etwas aus dem Zusammenhang gerissen – also nicht mehr. Längst ist neben der Leistung auf dem Platz die Leistung der Betriebswirte eine wesentliche. Die Clubs, als wichtigste Protagonisten, treten in der heutigen Zeit als Unternehmen auf. Zu diesem Schluss kommen die Wirtschaftswissenschaftler Henning Vöpel und Jörn Quitzau.¹⁰⁴ Folglich kommen Proficlubs ohne Öffentlichkeitsarbeit nicht mehr aus. In der „Untersuchung ausgewählter Imageprofile aus verschiedenen Bereichen des Sportmarktes“ begründen Frank Daumann et al. diese Aussage: „Für den wirtschaftlichen Erfolg werden [...] die Bekanntheit sowie das Image immer entscheidender.“¹⁰⁵ Beides kann nur mit PR-Arbeit beeinflusst werden. Suchy weiß, dass diese Aufgabe wichtiger wird, je intensiver Sportvereine in der Öffentlichkeit stehen.¹⁰⁶

Ausgehend von der großen Bedeutung wird in diesem Kapitel PR im Sport mit ihren Besonderheiten betrachtet. Weil nur jener Bereich zur Beantwortung der Forschungsfrage relevant ist, liegt besonderer Fokus auf dem Profifußball¹⁰⁷ und dem Profisport.

3.1 Die große Bedeutung von PR im Profifußball

Lange wurde PR im Sport vernachlässigt. Anstatt langfristig ein positives Image aufzubauen, wurden nur vereinzelt Werbemaßnahmen eingeleitet, die auf kurzfristigen ökonomischen Erfolg ausgelegt waren. Inzwischen ist, so Suchy, aber auch den Verantwortlichen im Profifußball klar, wie bedeutend die Reputation ihres Vereins ist.¹⁰⁸

¹⁰³ Anm.: Unter „Bundesliga“ ist hier immer die Deutsche Fußball-Bundesliga der Männer zu verstehen.

¹⁰⁴ Vgl. Vöpel/Quitzau, 2009, S. 7.

¹⁰⁵ Daumann et al., 2011, S. 1.

¹⁰⁶ Vgl. Suchy, 2011, S. 55.

¹⁰⁷ Anm.: Profifußball grenzt sich dadurch vom Amateurfußball ab, dass die Aktiven mit dem Sport ihren Lebensunterhalt verdienen können. Ebenso verhält es sich mit dem Profisport.

¹⁰⁸ Vgl. Suchy, 2011, S. 11.

Denn die Entwicklungen vor dem Hintergrund der Mediengesellschaft¹⁰⁹ führen auch im Sport zu einer breiteren Öffentlichkeit, wodurch der Druck auf die Protagonisten steigt. Heute genügt es nicht mehr, bekannt zu sein. Proficlubs müssen ein positives Image aufbauen, um das Vertrauen ihrer Stakeholder langfristig zu wahren oder sogar einen Vertrauensvorschuss aufzubauen.¹¹⁰ Deshalb verfügt jeder Club der 1. und 2. Bundesliga – so geht es aus der „Fußballstudie 2013“ hervor – über eine Abteilung für Unternehmenskommunikation.¹¹¹

„Heutzutage ist Fußball eindeutig die populärste Zuschauersportart in sehr vielen Ländern der Welt.“¹¹²

Sport ist in den Medien stark präsent, Fußball gilt nach Ansicht von Vöpel/Quitau sogar als Teil der Unterhaltungsindustrie.¹¹³ Entsprechend groß sind Aufmerksamkeit, gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung, die der Sportart zukommen. Trotzdem sinken die Mitgliederzahlen vieler Vereine. Es zeigt sich: Wie jedes andere Unternehmen müssen Fußballclubs gute Argumente liefern, um die Stakeholder von ihrem Produkt zu überzeugen. Das kann, so Suchy, nur über PR gelingen.¹¹⁴ Um die Ernsthaftigkeit des Geschäfts und somit die Relevanz von Öffentlichkeitsarbeit zu verdeutlichen, wird nun der wirtschaftliche Rahmen des deutschen Profifußballs aufgezeigt: Die Bundesliga ist ökonomisch äußerst erfolgreich.¹¹⁵ Seit 2003 hat sich der Umsatz der 18 Erstliga-Clubs mehr als verdoppelt. In der Saison 2012/13 lag er bei 2,17 Milliarden Euro. Sogar in der 2. Bundesliga erreichte der Umsatz einen Rekordwert von 419 Millionen Euro. Profifußball schafft außerdem tausende Arbeitsplätze. In diesem Bereich sind mehr als 45.000 Menschen tätig, von denen allein 6500 direkt bei den Clubs oder ihren Tochterfirmen angestellt sind.¹¹⁶ Es wird deutlich, dass sich der Profifußball zu einem wichtigen Wirtschaftszweig in Deutschland entwickelt hat. Die Wirtschaftswissenschaftler Vöpel/Quitau gehen von weiterem Wachstumspotential aus.¹¹⁷

¹⁰⁹ Siehe dazu Kap. 2.2, S. 4f.

¹¹⁰ Vgl. Daumann et al., 2011, S. 1/Suchy, 2011, S. 58/Vöpel/Quitau, 2009, S. 9.

¹¹¹ Vgl. Spengler et al., 2013, S. 14.

¹¹² Daumann et al., 2011, S. 19.

¹¹³ Vgl. Vöpel/Quitau, 2009, S. 9.

¹¹⁴ Vgl. Suchy, 2011, S. 29.

¹¹⁵ Vgl. DPA: *Studie: Bundesliga bleibt wirtschaftlich erfolgreich*. URL:

<http://www.stern.de/sport/fussball/studie-bundesliga-bleibt-wirtschaftlich-erfolgreich-2115488.html>
[Stand: 09.06.2014].

¹¹⁶ Vgl. DFL, 2014, S. 7ff.

¹¹⁷ Vgl. Vöpel/Quitau, 2009, S. 7.

3.2 „Dualität des Erfolges“

Wie Suchy bemerkt, sind starke sportliche Leistungen gute Voraussetzungen für den ökonomischen Erfolg eines Bundesligisten.¹¹⁸ Es wäre jedoch falsch zu glauben, sie allein würden den PR-Verantwortlichen ein sorgenfreies Arbeitsleben garantieren. Sportlicher Erfolg bietet zwar eine gute Grundlage, muss aber durch Kommunikationsmaßnahmen ergänzt werden. Demnach muss ein Verein im Bereich der PR aktiv werden und ein positives Image aufbauen, um langfristig ökonomisch erfolgreich zu sein.¹¹⁹ Diese Aussage lässt sich belegen: Je positiver ein Verein wahrgenommen wird, desto besser gelingt beispielsweise die mediale Vermarktung. Auch für Sponsoren ist neben sportlichen Erfolgen ein gutes Image ihres Partners ein entscheidendes Kriterium.¹²⁰ Suchy spricht deshalb von der „Dualität des Erfolges“¹²¹.

In diesem Zusammenhang ist eine weitere Tatsache interessant: Wer sportlich erfolgreich ist, wird positiv wahrgenommen – kann ein Image also auf besten Bedingungen aufbauen. Folgerichtig belegte der FC Bayern München den zweiten Platz im „Vereinsmarkenranking“, das die Technische Universität Braunschweig im Jahr 2013 veröffentlichte.¹²² Trotz der sportlichen Dominanz des Rekordmeisters kam Borussia Dortmund auf den ersten Platz. Auffällig ist, dass die Befragten den Verein nicht nur als erfolgreich, sondern auch als besonders sympathisch wahrgenommen haben. Dieser Fall zeigt, dass ergänzend zu starken Leistungen weitere Kommunikationsmaßnahmen unabdingbar sind.

Die Verantwortlichen der Vereine sollten die „Dualität des Erfolges“ nicht als bittere Realität, sondern als Chance begreifen. Denn sportliche Leistung lässt sich durch Planung nur bedingt beeinflussen. Das Beispiel Borussia Dortmund zeigt, dass es sich lohnt, ein positives Image aufzubauen, das unabhängig von den Ergebnissen des Spieltages Bestand hat. Darauf verweist auch der Marketingberater Götz Weisener.¹²³

¹¹⁸ Vgl. Suchy, 2011, S. 27.

¹¹⁹ Vgl. ebd.

¹²⁰ Vgl. ebd., S. 27ff.

¹²¹ Ebd., S. 27.

¹²² Untersucht wurden die Mannschaften der 1. und 2. Liga. Die Stärke einer Marke wurde in einer repräsentativen Umfrage ermittelt, wobei die Einstellungsdimensionen in den Bereichen Sympathie, Leistung und Attraktivität gemessen wurden. Siehe dazu Spengler et al., 2013.

¹²³ Vgl. Weisener, 2008, S. 39.

3.3 Proficlubs als Marke

In der Mediengesellschaft wird Sport oft zur Nebensache. Größere Beachtung finden einzelne Sportler oder Mannschaften. Deshalb liefert Weisener eine klare Handlungsanweisung für die PR-Abteilungen aller Profivereine: „Fußballclubs sind Marken und sind als solche zu führen.“¹²⁴ Gute Voraussetzungen sind allen Bundesligisten durch die große Aufmerksamkeit der Medien gegeben, wie Spengler et al. in der „Fußballstudie 2013“ erklären. Denn nur, wenn die Menschen einen Verein kennen, kann er überhaupt Assoziationen bei ihnen wecken.¹²⁵ Auf der Bekanntheit aufbauend, muss ein Image entwickelt werden, aus dem eine Marke wachsen kann. Diese muss nach Meinung der Experten für Markenkommunikation, Franz-Rudolf Esch et al., eine „Identifikations- und Differenzierungsfunktion“¹²⁶ erfüllen. Beides ist vor allem im Profifußball wichtig, in dem sich die Clubs oft nur geringfügig voneinander unterscheiden.

Viele Vereine werden mit Werten wie Fairness oder Emotion verknüpft. Es gilt, Besonderheiten herauszuheben. Weisener lobt deshalb die Verantwortlichen des FC St. Pauli. Mit dem Kiez-Club werden Attribute wie „weltoffen“ oder „rebellisch“ verbunden.¹²⁷ Im Vereinsmarkenranking belegte der Hamburger Club, der zum Zeitpunkt der Studie in der 2. Bundesliga antrat, den dritten Rang – und erreichte damit etwa eine bessere Platzierung als der Champions-League-Teilnehmer FC Schalke 04. An diesem Beispiel zeigt sich eindrucksvoll, wie eine starke Marke entsteht. Der FC St. Pauli Club ist dem FC Schalke 04 sportlich zwar unterlegen, sein unverwechselbares Image aber wird, so betrachten es Spengler et al., zum Alleinstellungsmerkmal und Erfolgsfaktor.¹²⁸

Der Sportmanager Sebastian Kaiser erklärt, welche Ziele Markenkommunikation im Profifußball verfolgen sollte: Entscheidend ist es demnach, die *Verhaltensunsicherheit der Stakeholder zu reduzieren*. Gerade in sportlich schwierigen Situationen sollten die Stärken der eigenen Mannschaft hervorgehoben werden. Zweitens soll durch Markenkommunikation eine große *Identifikation mit dem Team* hergestellt werden, die unabhängig von der sportlichen Situation Bestand hat. Zuletzt scheint es sinnvoll, die *Beziehungen der Fans untereinander zu fördern*. Denn für viele steht inzwischen das

¹²⁴ Vgl. Weisener, 2008, S. 39.

¹²⁵ Vgl. Spengler et al., 2013, S. 8.

¹²⁶ Esch et al., 2005, S. 10.

¹²⁷ Vgl. Weisener, 2008, S. 39. Siehe dazu auch Kap. 3.2, S. 24.

¹²⁸ Vgl. Spengler et al., 2013, S. 9ff.

„gemeinsame Erleben“ im Vordergrund, während das Spiel zur Nebensache wird. Eigene Foren oder Veranstaltungen könnten die Beziehungen der Fans fördern.¹²⁹

Vereine, die in der 1. Bundesliga antreten, sind in der Öffentlichkeit bekannt. Wie eine Studie der Universität Jena belegt, werden sie deshalb ohnehin positiv wahrgenommen.¹³⁰ Daher genügt es gemäß Spengler et al., wenn sie Maßnahmen ergreifen, die die Marke verstärken, ihre Einzigkeit betonen und die Vorteile herausheben.¹³¹

3.4 Besonderheiten von PR im Profifußball

Obwohl die Unternehmenskommunikation in einem Fußballverein mit der eines Wirtschaftsunternehmens zu vergleichen ist, müssen einige Besonderheiten erwähnt werden. Suchy bezeichnet Vereine als extrem krisenanfällig. Nicht umsonst wird häufig vom turbulenten „Bundesliga-Zirkus“ gesprochen. Emotionen bei Mannschaft und Fans während der Partie, Sprachbarrieren bei ausländischen Spielern oder externe Gerüchte können eine Krise fördern.¹³² Es ist wie in jeder guten Beziehung: Nur mit Vertrauen lassen sich solche Situationen überstehen. Den PR-Verantwortlichen muss das Risiko bewusst sein, damit sie gezielt entgegensteuern können. Um das Vertrauen der Anspruchsgruppen zu gewinnen, kommunizieren im Profisport häufig Schlüsselfiguren. Diese können, so Suchy, beispielsweise der Präsident oder der Kapitän sein.¹³³

Eine weitere Besonderheit im Profisport ist die Rolle der Medien. Kaiser weiß: Während Wirtschaftsunternehmen durch gezielte PR-Maßnahmen das Interesse der Journalisten wecken müssen, ist der Informationsbedarf hier außergewöhnlich groß. Dieser muss durch PR-Arbeit befriedigt werden.¹³⁴ Viele Clubs haben deshalb inzwischen eigene Redaktionen. Sie produzieren Inhalte, die weit über die klassische Stadionzeitschrift hinausgehen. Über die Hälfte der Vereine in der 1. und 2. Bundesliga bietet ein eigenes Club-TV an. Durch die redaktionelle Eigenleistung in den Kommunikations-Abteilungen wird einerseits das große Informationsbedürfnis der Öffentlichkeit gestillt, andererseits kann der Verein gezielt steuern, welche Inhalte kommuniziert werden.¹³⁵

¹²⁹ Vgl. Kaiser, 2012, S. 514.

¹³⁰ Vgl. Daumann et al., 2011, S. 29.

¹³¹ Vgl. Spengler et al., 2013, S. 15.

¹³² Vgl. Suchy, 2011, S. 50.

¹³³ Vgl. Suchy, 2011, S. 29.

¹³⁴ Vgl. Kaiser, 2012, S. 506f.

¹³⁵ Vgl. ebd., S. 511ff.

4 Issues Management im Profisport

Fußball hat eine enorme wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung, das große Interesse der Öffentlichkeit setzt Clubs und einzelne Protagonisten unter Druck, außerdem sind Vereine äußerst krisenanfällig: Die Rahmenbedingungen, die die Medien-gesellschaft vorgibt, beeinflussen den professionellen Sport also besonders stark.¹³⁶ Deshalb fordert Suchy, Issues Management als eine Kerndisziplin in der strategischen Kommunikation eines Vereins zu behandeln. Damit wird, wie etwa bei einem klassischen Industrieunternehmen, ein wesentlicher Beitrag zur Reputation geleistet. Allerdings ist Issues Management im Sport ein junges Instrument, das in Deutschland noch zögerlich angewandt wird. Weil Profifußballclubs besonders häufig krisenhaften Ereignissen ausgesetzt sind, wird Issues Management im Sport – so auch in dieser Arbeit – besonders konsequent als Teil der Krisenkommunikation betrachtet.¹³⁷

Das Verfahren verläuft wie bei jedem anderen Unternehmen. Suchy hat den Issues-Lebenszyklus anschaulich am Beispiel des bevorstehenden Wechsels eines Publikumsliebblings zu einem anderen Verein dargestellt: Zu Beginn wissen nur die direkt beteiligten Personen Bescheid. Dazu zählen der Spieler, sein Berater, Trainer und der Manager des Vereins. Anschließend erfahren die Mitspieler von dem bevorstehenden Wechsel. Sie tauschen sich wiederum mit den Personen in ihrem Umfeld darüber aus. Darunter können auch Journalisten sein. Nun gelangt der Fall an die Öffentlichkeit. Spätestens jetzt werden Fangruppen auf das Issue aufmerksam. Es hat seinen Höhepunkt erreicht und sich eventuell zu einer Krise entwickelt. Je nach Brisanz des Falls kann dieser Zustand länger oder kürzer anhalten.¹³⁸

4.1 Anspruchsgruppen im Profifußball

Suchy verweist auf die besondere Bedeutung der Stakeholder, deren Handeln und unterschiedliche Erwartungen große Auswirkungen auf einen Verein haben. Für die Identifizierung von Issues ist es wichtig, sie genau zu kennen. Es ist sinnvoll – wie in den Abbildungen 4 und 5 – zwischen primären Stakeholdern, die unmittelbar vom

¹³⁶ Siehe dazu Kap. 3.1, S. 23/Kap. 3.4, S. 26.

¹³⁷ Vgl. Suchy, 2011, S. 70f.

¹³⁸ Vgl. ebd., S. 63.

Handeln des Vereins betroffen sind, und sekundären Stakeholdern zu unterscheiden. Letztere werden nur indirekt tangiert.¹³⁹

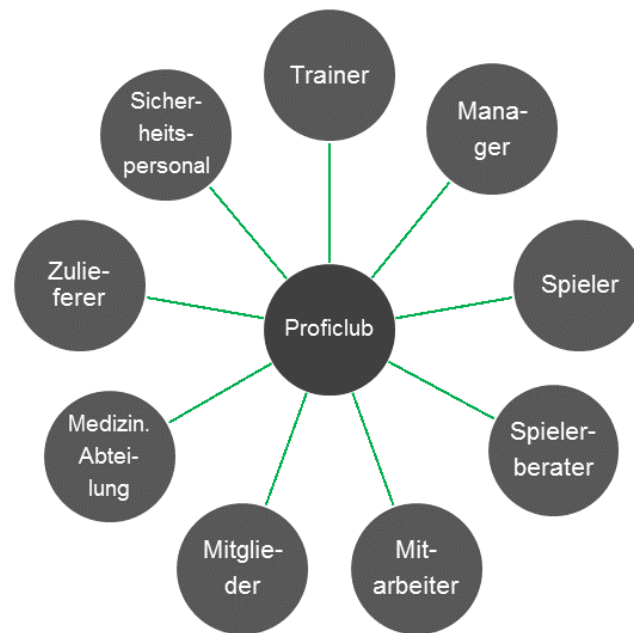


Abb. 4: Primäre Stakeholder eines Profifußballclubs¹⁴⁰



Abb. 5: Sekundäre Stakeholder eines Profifußballclubs¹⁴¹

¹³⁹ Vgl. Suchy, 2011, S. 64f.

¹⁴⁰ Vgl. ebd., S. 65.

In diesem Zusammenhang rät Suchy den Verantwortlichen im Profisport, den Unterschied zwischen interner und externer PR zu berücksichtigen. Ziel der internen PR muss es sein, das Vertrauen von Mitarbeitern und Mitgliedern zu gewinnen. Nur wenn sie dem Verein gegenüber positiv eingestellt sind, kommunizieren sie in seinem Sinne. Das ist gerade im Profifußball entscheidend, weil hier besonders oft Entscheidungen fallen, die in der Öffentlichkeit rege diskutiert werden. Im Bereich der externen PR sind die Interessen externer Anspruchsgruppen zu berücksichtigen. Die Beziehungen zwischen Proficlubs und ihren Öffentlichkeiten sind also sehr vielschichtig.¹⁴² Im folgenden Abschnitt werden besonders wichtige Anspruchsgruppen näher vorgestellt.

4.1.1 Fans

Längst sind Fans nicht mehr nur für gute Stimmung im Stadion zuständig. Suchy bezeichnet sie als wichtigste Anspruchsgruppe im Profifußball, weil sie, die sich regelmäßig über ihren Verein äußern, als Kommunikationsinstrument fungieren. Dass sich die Kommunikation immer mehr von der Stammkneipe ins Internet verlagert, macht sie noch wirksamer. Indem sie für Mitgliedschaft, Tickets oder Merchandise bezahlen, sind Fans auch finanziell bedeutsam. Darauf verweist Christoph Heine, der sich in seinem Buch „Gesellschaftliches Engagement im Fußball“ mit dem Profifußball beschäftigt hat. Entscheidend ist aber, dass Fans durch ihre Unterstützung dem Sport seinen besonderen Charme verleihen. Um ihrer Bedeutung gerecht zu werden und ihr Vertrauen zu wahren, muss permanent und professionell mit ihnen kommuniziert werden.¹⁴³

Aufkommende Trends könnten für einen Bedeutungsschwund dieser Anspruchsgruppe sorgen. So merkte Heine 2009 an, dass künftig einflussreiche Stakeholder, beispielsweise Sponsoren, die Fans als wichtigste Öffentlichkeit verdrängen könnten.¹⁴⁴ Vöpel/Quitau erklären außerdem, dass der Wandel der Gesellschaft auch im Fußball berücksichtigt werden muss. Statt einer lebenslangen Bindung zu einem Verein könnte bald der Eventcharakter eines Stadionbesuches im Vordergrund stehen. Demnach dürfte die Identifikation mit einem Club in Zukunft schwinden.¹⁴⁵ Um diesen Tendenzen entgegenzuwirken, müssen die Bedürfnisse der Fans ernsthaft behandelt werden. Deshalb rät Suchy, die Fanbeauftragten in das Issues Management zu integrieren.¹⁴⁶

¹⁴¹ Vgl. Heine, 2009, S. 44/Suchy, 2011, S. 65.

¹⁴² Vgl. Suchy, 2011, S. 32.

¹⁴³ Vgl. Heine, 2009, S. 46/Suchy, 2011, S. 42ff.

¹⁴⁴ Vgl. Heine, 2009, S. 51f.

¹⁴⁵ Vgl. Vöpel/Quitau, 2009, S. 18.

¹⁴⁶ Vgl. Suchy, 2011, S. 64ff.

4.1.2 Medien

Journalisten entscheiden, welche Informationen öffentlich werden und verbreiten sie. Obwohl jeder Nutzer im Web 2.0 Inhalte publizieren kann und ihre Gatekeeper-Funktion dadurch an Bedeutung verliert, bezeichnet Suchy Journalisten für Fußballclubs als besonders wichtige Stakeholder. Denn es ist entscheidend, *dass* und *wie* ein Verein in den Medien wahrgenommen wird. Schließlich wird, so Heine, dadurch das Interesse von potentiellen Neuzugängen oder Sponsoren geweckt, außerdem können die Einnahmen durch den Verkauf von Tickets oder Fanartikeln gesteigert werden.¹⁴⁷ Auch die finanzielle Bedeutung der Medien ist also entscheidend, was Heine in einem weiteren Fakt verdeutlicht: „Die Vermarktung der Medienrechte ist mit einem Anteil von 33% der Erträge die wichtigste Einnahmequelle für Clubs.“¹⁴⁸ Weil Journalisten wichtige Stakeholder sind, empfiehlt Suchy innerhalb der Identifikation von Issues dringend eine Medienauswertung.¹⁴⁹

4.1.3 Sponsoren

Heine hebt die Rolle der Sponsoren wegen ihrer finanziellen Bedeutung heraus. Rund ein Viertel der Erträge eines Proficlubs wird schließlich aus Sponsoringverträgen generiert. Dadurch wird sichtbar, wie intensiv eine Kommunikation mit potentiellen und aktuellen Sponsoren zu führen ist. Vor allem der Hauptsponsor nimmt dabei eine entscheidende Rolle ein.¹⁵⁰

4.2 Relevanz von Issues Management im Profisport

Issues Management wird, so Suchy, auch im Profisport immer wichtiger. Neue Kommunikationswege erhöhen die Risiken für Sportler und Vereine, in eine krisenhafte Situation zu geraten. Sie werden beinahe täglich mit Gerüchten konfrontiert, die sich durch das Internet schnell verbreiten und ein großes Publikum erreichen. „Höher, schneller, weiter“ – für die PR-Verantwortlichen der Sportvereine werden diese Rahmenbedingungen zum Ärgernis. Im Wettkampf um die schnellste Meldung verbreiten selbst etablierte Sportmedien unbestätigte Sachverhalte. Die permanente Auseinan-

¹⁴⁷ Vgl. Suchy, 2011, S. 33/Heine, 2009, S. 45f.

¹⁴⁸ Heine, 2009, S. 45.

¹⁴⁹ Vgl. Suchy, 2011, S. 66.

¹⁵⁰ Vgl. Heine, 2009, S. 45.

dersetzung mit Gerüchten im Rahmen von Issues Management ist deshalb eine wichtige Aufgabe für die PR-Abteilungen der Proficlubs.¹⁵¹

Sportvereine sind von einer komplexen Umwelt umgeben. Das betonen Kaiser und Suchy. In einer solchen Konstellation können Issues leicht entstehen. Vorsicht ist geboten, wenn die Anspruchsgruppen unterschiedliche Interessen haben – ganz egal ob ein konflikträchtiges Thema zwischen verschiedenen Stakeholdern oder in Bezug auf den Verein entsteht. Der Charakter des Sports ist dabei ein wichtiger Einflussfaktor. Denn alle Beteiligten befinden sich permanent in einem Zustand der Ungewissheit. Verletzt sich beispielsweise ein Schlüsselspieler oder geht eine entscheidende Partie verloren, kann sich die sportliche Situation schnell ändern. Die Unsicherheit lässt PR-Arbeit schnell zur Krisenkommunikation werden. Dem muss im Rahmen von Issues Management vorgebeugt werden.¹⁵²

Allen Akteuren im Bereich des Profisports muss bewusst sein, dass Medien nur in Erfolgszeiten zu Euphorie beitragen. Dann werden Spieler und Trainer zu Helden und Vereine zu Traumfabriken. Bleibt der sportliche Erfolg aus, kann sich das schnell ändern. Dadurch tragen die Medien wesentlich zur Bildung von Issues bei.¹⁵³ Deshalb müssen die Erwartungen und Stimmungen, sowie das Umfeld der Journalisten, das Druck auf den Einzelnen aufbaut, permanent beobachtet werden.

Die Relevanz, Issues Management zu betreiben, begründet sich auch in entscheidendem Maße durch die besondere Rolle der Fans. Suchy warnt davor, ihre Interessen zu missachten. Denn das kann den Handlungsspielraum des Vereins erheblich einschränken. Die Gefahr wächst, da die Fans ihre Themen in sozialen Netzwerken schnell verbreiten können. Oberstes Ziel aller Kommunikationsmaßnahmen muss es deshalb sein, ihr Vertrauen zu wahren. Das Verhalten eines Vereins in Krisenzeiten kann dieses massiv beeinträchtigen. Schwierige Situationen bieten allerdings auch neue Möglichkeiten. Kommunizieren Vertreter des Vereins professionell, steigt ihre Glaubwürdigkeit. Hierfür bietet Issues Management gute Bedingungen. Nur wenn die Interessen der Fans ernst genommen werden, fühlen sie sich als das, was sie sind: Die wichtigste Anspruchsgruppe.¹⁵⁴

¹⁵¹ Vgl. Suchy, 2011, S. 54ff.

¹⁵² Vgl. Kaiser, 2012, S. 514/Suchy, 2011, S. 64.

¹⁵³ Vgl. Weisener, 2008, S. 38/Suchy, 2011, S. 45.

¹⁵⁴ Vgl. Suchy, 2011, S. 42ff./S. 60/S. 82.

5 Werder Bremen – gestern, heute und in Zukunft

Sportverein, Bundesligist, Wirtschaftsunternehmen. Der SV Werder Bremen hat sich mit inzwischen 40.000 Mitgliedern¹⁵⁵ längst im deutschen Fußball etabliert. Gegründet als Sport-Verein „Werder“ von 1899 haben die Leistungen der Fußballabteilung über Jahrzehnte dafür gesorgt, dass der Verein zu den erfolgreichsten in Deutschland gehört. So belegt Werder Bremen den zweiten Platz in der ewigen Tabelle der Bundesliga.¹⁵⁶ Der Verein lässt sich aber auch romantischer betrachten, wie der Journalist und Bremer Stadionsprecher Arnd Zeigler beweist:

„Werder-Fan wird man aus ganz bestimmten Gründen. Der Verein steht für Bodenständigkeit und Werte, ist für jeden Grün-Weißen eine Haltung, ein Lebensgefühl. Etwas Echtes, organisch Gewachsenes. Etwas, was unabhängig von der kurzfristigen sportlichen Entwicklung immer Bestand haben wird. Werder ist größer als alle Statistiken, Zahlen, Fakten. Und Bremen ist eine echte Fußballstadt.“¹⁵⁷

Nach Zeigler wird nun die Geschichte des Clubs kurz dargestellt. Werder Bremen zählt zu den Gründungsmitgliedern der Bundesliga. Gleich im zweiten Jahr ihres Bestehens feierte der Nordclub seine erste Deutsche Meisterschaft. Werder Bremen zählte fortan zu den „Großen“ der Liga. In den 1970er Jahren blieb die Mannschaft jedoch titellos. Nach dem einzigen Abstieg, im Jahr 1980, führte der Weg direkt zurück in die erste Liga und anschließend in eine der erfolgreichsten Zeiten der Vereinsgeschichte. Unter Trainer Otto Rehhagel wurden die Bremer zweimal Deutscher Meister und zweimal DFB-Pokal-Sieger. Als bedeutendster Erfolg dieser Zeit wird der Gewinn des Europapokals der Pokalsieger 1992 betrachtet. Nachdem Rehhagel Werder Bremen verließ, brach eine unruhige Zeit an. Erst mit der Ernennung der ehemaligen Werder-Profis Thomas Schaaf zum Trainer und Klaus Allofs zum Manager begann 1999 die nächste erfolgreiche Ära. Nach dem Gewinn des „Double“ in der Saison 2003/04 etablierte sich

¹⁵⁵ Vgl. SV Werder Bremen, 2013, S. 176.

¹⁵⁶ Vgl. Kicker online: 1. Bundesliga – Ewige Tabelle. URL: <http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/ewigebundesligatabelle.html> [Stand: 09.05.2014].

¹⁵⁷ Zeigler, 2012, S. 4.

der Club in der Champions League. Während dieser Zeit wurden Spieler wie Miroslav Klose, Diego und Mesut Özil in Bremen zu Stars.¹⁵⁸

Seit dem jüngsten Pokalerfolg im Jahr 2009 befindet sich der Verein in einem Umbruch. Schlüsselspieler haben den Club verlassen, die Neuverpflichtungen konnten ihre Vorgänger nicht adäquat ersetzen. In den Spielzeiten 2012/13 und 2013/14 kämpfte Werder Bremen sogar gegen den Abstieg. Die sportliche wirkt sich auch auf die finanzielle Situation aus. So beliefen sich die erwirtschafteten Gesamterträge der SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA im Geschäftsjahr 2012/2013 auf 87,9 Millionen Euro.¹⁵⁹ Zum Vergleich: In der Saison 2009/10 wurde ein Rekordumsatz von 126,4 Millionen Euro erreicht.¹⁶⁰ Im Jahr 2012 trugen die Verantwortlichen der neuen Situation Rechnung und leiteten einen Konsolidierungskurs ein. Durch vernünftige Investitionen soll die Qualität des Kaders langsam wieder angehoben werden.¹⁶¹

Parallel zu den Entwicklungen im Profifußball¹⁶² hat sich das Wesen des SV Werder Bremen stetig verändert. Um den neuen Rahmenbedingungen gerecht zu werden und den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb weiter auszubauen, wurden im Jahr 2003 einige Abteilungen des Vereins ausgegliedert. Seitdem gehören die „Fußballaktivitäten des Profisports und des Leistungszentrums, und de[r] ersten Mannschaften im Handball, Schach und Tischtennis“¹⁶³ zur SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA. Parallel dazu besteht der Sport-Verein „Werder“ von 1899 e. V. weiter fort, in dem Amateure und Sportler, die im Breitensport aktiv sind, trainieren.

Die Aktivitäten der SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA werden von drei Geschäftsführern geleitet. Thomas Eichin fungiert als Geschäftsführer Sport, während Klaus-Dieter Fischer verantwortlich für Leistungszentrum, Frauenfußball, andere Sportarten und CSR-Management ist. Der Vorsitzende der Geschäftsführung, Klaus Filbry, ist für die Bereiche Marketing, Management und Finanzen zuständig. Die Aktivitäten des Wirtschaftsunternehmens werden von einem Aufsichtsrat überwacht, der unter Leitung

¹⁵⁸ Vgl. Zeigler, 2012, S.4f.

¹⁵⁹ Vgl. Knips/Sander: *Werder macht ein Minus von 7,9 Millionen Euro*. URL: <http://www.kreiszeitung.de/sport/werder-bremen/mitgliederversammlung-werder-bremen-2013-umsatz-sinkt-rekordverlustl-3227498.html> [Stand: 09.05.2014].

¹⁶⁰ Vgl. ebd.

¹⁶¹ Vgl. ebd.

¹⁶² Siehe dazu Kap. 3, S. 22.

¹⁶³ SV Werder Bremen: *Struktur*. URL: <http://www.werder.de/de/ueber-werder/struktur/index.php> [Stand: 09.05.2014].

des früheren Werder-Managers Willi Lemke agiert.¹⁶⁴ Im Jahr 2013 beschäftigte Werder Bremen über 140 fest angestellte Mitarbeiter.¹⁶⁵ Die Mehrheit aller Angestellten befasst sich in ihrer täglichen Arbeit mit dem Bereich Profifußball, der zu der SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA gehört. Da sie allerdings auch die Anliegen des Sport-Verein „Werder“ von 1899 e. V. behandeln, werden in dieser Arbeit zusammenfassend für beide Rechtsformen die Bezeichnung SV Werder Bremen, der Verein oder Synonyme verwendet.

5.1 Unternehmenskommunikation bei Werder Bremen

Bis einschließlich April 2014 war die Direktion Medien & Kommunikation für alle Bereiche der Unternehmenskommunikation zuständig. Seit dem 01. Mai 2014 gilt eine neue Struktur, die in Abbildung 6 dargestellt wird.¹⁶⁶ Fortan wird die Unternehmenskommunikation in zwei Direktionen gegliedert. Unter der Leitung von Michael Rudolph arbeiten in der Direktion Public Relations zwei Festangestellte. Sie übernehmen jegliche Kommunikation, intern wie extern. Weil dieser Direktion nun größere Bedeutung zukommt, werden die einzelnen Arbeitsfelder später in diesem Kapitel gesondert dargestellt. Unter der Leitung von Tino Polster produzieren in der Direktion Club Media fünf festangestellte Mitarbeiter, zwei Volontäre und ein Praktikant alle clubeigenen Medien. Werder Bremen unterhält mit WERDER.TV ein eigenes Club-TV, betreibt die Website WERDER.DE, ist auf verschiedenen Plattformen im Social Web aktiv und veröffentlicht Printprodukte.

Auf der Website erscheinen täglich kurze Meldungen, aber auch ausführliche Artikel wie Spielberichte oder Interviews. Wenn die Bundesliga-Profis im Einsatz sind, bietet WERDER.DE zudem einen Live-Ticker. Der Internetauftritt des Vereins kann etwa 31.500 Besucher pro Tag verbuchen. Großen Stellenwert nimmt in der Arbeit der Direktion Club Media auch der Bereich Social Media ein. Seit Oktober 2010 betreut der Verein seine „Facebook“-Seite professionell. Ein Jahr später folgten „Twitter“ und „Google+“, seit Dezember 2013 ist Werder Bremen auch auf „Instagram“ präsent. Alle Seiten werden täglich mit Content gefüllt. Besondere Aktionen in den sozialen Netzwerken sollen die Bindung zu den Stakeholdern stärken. So werden beispielsweise

¹⁶⁴ Vgl. SV Werder Bremen, 2013, S. 137f.

¹⁶⁵ Vgl. SV Werder Bremen, 2013, S. 161.

¹⁶⁶ Siehe S. 36. Anm.: Die Informationen über Arbeitsweisen, Struktur und die clubeigenen Medien entstammen teilweise den eigenen Erfahrungen während eines einjährigen Praktikums bei Werder Bremen bzw. wurden von den Mitarbeitern der Unternehmenskommunikation zur Verfügung gestellt.

„Hangouts“, Chats mit Spielern oder Gewinnspiele durchgeführt. Das Engagement in den Neuen Medien wird belohnt: Laut einer Studie aus dem Jahr 2012 ist Werder Bremen Deutscher Social Media-Meister.¹⁶⁷ Im Jahr 2013 wurde der Verein außerdem für seinen Twitter-Kanal mit dem Deutschen Preis für Onlinekommunikation ausgezeichnet.¹⁶⁸

Ergänzend liefert WERDER.TV Fans und Journalisten aktuelle Bewegtbilder, die über die Website veröffentlicht werden. Einige Inhalte wie News oder Interviews werden kostenfrei zur Verfügung gestellt. In der Saison 2013/14 hatten 119.000 registrierte Nutzer Zugang zu diesen Beiträgen. Andere Inhalte sind nur für zahlende User bestimmt. Diese können gegen eine monatliche Gebühr exklusive Inhalte wie Pressekonferenzen oder ausgewählte Testspiele anschauen.

Bis einschließlich der Saison 2013/14 hat Werder Bremen das WERDER MAGAZIN als Vereins- und Fanmagazin zu jedem Heimspiel veröffentlicht. In der folgenden Spielzeit wird es von einem Printprodukt abgelöst, das der Weser-Kurier produziert. Damit möchte der Verein laut Informationen der „Kreiszeitung“ Kosten senken und den Fokus der eigenen redaktionellen Arbeit stärker auf die digitalen Kanäle legen.¹⁶⁹ Das WERDER MAGAZIN wird zwar weiterhin veröffentlicht, richtet sich jedoch künftig ausschließlich an die Vereinsmitglieder und wird alle vier Monate erscheinen. Das Print-Produkt mit der höchsten Auflage ist mit 55.000 Stück nun das WERDER JAHRBUCH, das am Ende jedes Jahres herausgebracht wird. Außerdem sollen in größeren Abständen Publikationen wie der WERDER Terminplaner oder Sonderhefte erscheinen.

¹⁶⁷ Vgl. Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation: *MHMK-Studie: Werder Bremen ist Social Media Meister*. URL: <http://www.macromedia-fachhochschule.de/news-details/datum/2012/05/23/mhmk-studie-werder-bremen-ist-deutscher-social-media-meister.html> [Stand: 10.05.2014].

¹⁶⁸ Vgl. SID: *Auszeichnung für Werder: Twitter-Kanal des Jahres*. URL: http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/bundesliga-auszeichnung-fuer-werder-twitter-kanal-des-jahres_aid_993154.html [Stand: 11.06.2014].

¹⁶⁹ Vgl. Knips: *Kein Magazin mehr. Werder spart 250000 Euro*. URL: <http://www.kreiszeitung.de/werder-bremen/werder-spart-250000-euro-3602489.html> [Stand: 11.06.2014].

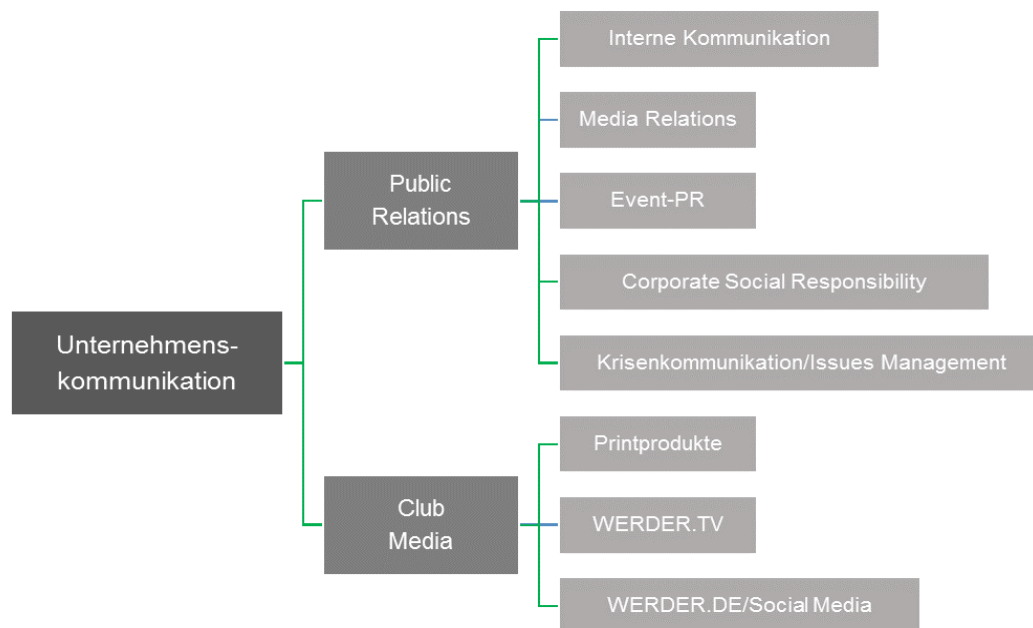


Abb. 6: Eigene Darstellung – Struktur der Unternehmenskommunikation

5.1.1 Interne Kommunikation

E-Mails sind der wichtigste Kanal in der Internen Kommunikation bei Werder Bremen. Die Mitarbeiter werden so über Veranstaltungen, Weiterbildungen oder betriebliche Sportangebote informiert. Außerdem wird ihnen auf diesem Weg besondere Wertschätzung entgegengebracht. Denn wenn zu wichtigen Ereignissen, etwa einem Trainerwechsel, eine Pressemitteilung verschickt wird, können alle Angestellten diese Nachricht vorher in einer E-Mail lesen. Eine weitere Maßnahme der Internen Kommunikation ist das „Werder-Café“. In regelmäßigen Abständen informieren die Geschäftsführer bei dieser Veranstaltung über die Situation des Vereins und stellen neue Projekte oder Mitarbeiter vor. Interne Kommunikation ist zudem ein wichtiges Bindeglied zwischen der Mannschaft und der Geschäftsstelle. Als Dank für die gute Zusammenarbeit laden die Spieler und der Trainerstab alle Mitarbeiter zweimal pro Saison zu einem Essen im Stadion ein. Durch diese Maßnahmen möchten die Verantwortlichen das Vertrauen des Personals gewinnen und ein gutes Betriebsklima schaffen.

5.1.2 Media Relations

Das Informationsbedürfnis der Öffentlichkeit ist groß. Mit den Journalisten wird deshalb kontinuierlich kommuniziert. Das Ergebnis dieser Arbeit spiegelte sich im Jahr 2011 im

Pressestellentest des „prmagazin“ wider, bei dem Werder Bremen den dritten Platz belegte.¹⁷⁰ Da beinahe täglich Trainingseinheiten oder Interviews stattfinden, ist der Kontakt zwischen den PR-Verantwortlichen und den Journalisten intensiv. Offizielle Meldungen erreichen die Medienvertreter per SMS oder E-Mail. Vor jedem Spieltag findet zudem eine Pressekonferenz statt.

Jegliche Kommunikation mit den Spielern, beispielsweise bei Interviewanfragen, erfolgt über die Angestellten der Direktion Public Relations. An jedem Trainingstag wählen die Medienvertreter, wer ihnen für ein kurzes Gespräch zur Verfügung stehen soll. In unregelmäßigen Abständen kommen Journalisten und Trainer außerdem bei Hintergrundgesprächen zusammen, um sich über die Kooperation auszutauschen.

5.1.3 Event-PR

Events sind ein besonders effektives Mittel, um das Vertrauen der Anspruchsgruppen auszubauen. Aus diesem Grund führt Werder Bremen in jedem Jahr den „Tag der Fans“ durch. Doch auch kleinere Events sollen Nähe vermitteln und die Bindung stärken. So werden z. B. alle Fan-Clubs zu einer Weihnachtsfeier geladen, bei der sie mit den Fußballprofis ins Gespräch kommen können. Um auch dem gewöhnlichen Spieltag einen Event-Charakter zu verleihen, wurde in der Saison 2013/14 eine Arbeitsgruppe gegründet. Vier Mitarbeiter verschiedener Abteilungen organisieren seither zu jedem Heimspiel besondere Aktionen. Dadurch soll der Bundesliga-Alltag an Attraktivität gewinnen und das Interesse potentieller Stadionbesucher geweckt werden.

5.1.4 Corporate Social Responsibility

Obwohl Corporate Social Responsibility (CSR) bei Werder Bremen nicht zur Direktion Public Relations zählt, lässt sich auch dieser Bereich in die Arbeitsfelder der Öffentlichkeitsarbeit einordnen. Hier baut ein Verein, wie Heine erklärt, durch freiwilliges soziales Engagement Vertrauen bei seinen Stakeholdern auf.¹⁷¹ CSR ist demnach eine geeignete Kommunikationsplattform. Die Verantwortlichen von Werder Bremen haben es frühzeitig verstanden, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden – und dies zu kommunizieren. Im März 2012 wurden schließlich alle Maßnahmen im Bereich

¹⁷⁰ Vgl. prmagazin: *Pressestellentest: Fußball-Bundesliga: Rote Karte*. URL:

<http://www.prmagazin.de/meinung-analyse/hintergrund/pressestellentest-fussball-bundesliga.html>

[Stand: 09.05.2014]. Anm.: Im Pressestellentest 2013 wurde Werder Bremen nicht geprüft.

¹⁷¹ Vgl. Heine, 2009, S. 54.

des sozialen Engagements unter der CSR-Marke WERDER BEWEGT – LEBENSLANG gebündelt.¹⁷² Sportangebote für alle Altersgruppen, Projekte für Toleranz und Umweltbewusstsein zählen zu den Aktivitäten. Heine nennt das Engagement „das vielfältigste und [...] auch das kostenintensivste der gesamten Bundesliga.“¹⁷³

5.1.5 Krisenkommunikation und Issues Management

Da Gerüchte zum täglichen Geschäft der PR-Abteilung eines Profifußballclubs gehören, betreibt auch Werder Bremen Krisenmanagement. Weil Aktivitäten im Bereich Issues Management aber erst aufgenommen werden müssen, wird dieses Feld nun genauer analysiert.

Wird in den folgenden Kapiteln über Abläufe in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft berichtet, ist als Bezugspunkt der Frühsommer 2014 anzusehen. Zu diesem Zeitpunkt wurde diese Arbeit fertig gestellt.

5.2 Issues Management – der Ist-Zustand

Derzeit wird das Verfahren bei Werder Bremen nicht angewandt.¹⁷⁴ Stattdessen treten die Mitarbeiter der Direktion Public Relations angesichts der besonderen Rahmenbedingungen im Profifußball häufig als Krisenmanager auf. Dann agieren sie der Beobachtung nach professionell und schnell. Maßnahmen, die sich dem Bereich Issues Management zuordnen lassen, finden hingegen nur punktuell, unsystematisch und vor allem *unbewusst* statt.

In Ansätzen wird z. B. die erste Stufe des Prozesses, die Identifikation, umgesetzt: Jeden Morgen fertigt ein Praktikant einen Pressespiegel an, in dem Artikel der großen regionalen und überregionalen Zeitungen, Sportzeitschriften sowie Internetmedien über Werder Bremen gesammelt werden. Auch Berichte über Sponsoren werden aufgenommen. Der Pressespiegel wird den Direktionen Public Relations und Club Media sowie allen Personen, die in leitenden Funktionen tätig sind, per E-Mail zugestellt. Es wird also nicht jeder Mitarbeiter informiert. Die Mitarbeiter der Unternehmenskommuni-

¹⁷² Vgl. SV Werder Bremen, 2013, S. 147.

¹⁷³ Heine, 2009, S. 87.

¹⁷⁴ Alle Informationen in diesem Kapitel entsprechen den eigenen Erfahrungen oder entstammen Gesprächen mit den Mitarbeitern der Direktionen Public Relations und Club Media. Die Sichtweisen anderer Mitarbeiter werden im folgenden Kapitel, im Rahmen der Experteninterviews, dargestellt.

kation betreiben unbewusst auch Screening. Denn sie behalten während des gesamten Arbeitstages alle Berichte zum Thema Werder Bremen im Internet und im Fernsehen im Blick.

Issues sollten in einem frühen Stadium auch in den sozialen Netzwerken identifiziert werden. Weil die personellen Kapazitäten fehlen, suchen die Mitarbeiter allerdings nicht gezielt danach, sondern werden erst auf Themen aufmerksam, über die viele Personen diskutieren. Erst wenn ein Issue an Brisanz gewinnt, beziehen sie mit einem Posting Stellung. Oft ist der Lebenszyklus dann schon weit vorangeschritten. Es wird deutlich: Die Mitarbeiter sind bemüht, in den klassischen und sozialen Medien auf Issues oder Trends zu achten. Identifizieren sie diese in einem frühen Stadium, werden sie in den meisten Fällen jedoch nicht weiter bearbeitet. Proaktives Handeln im Sinne von Issues Management erfolgt demnach bei Werder Bremen nicht.

Issues entstehen durch die unterschiedlichen Interessen verschiedener Parteien. Es ist deshalb wichtig, die Anspruchsgruppen genau zu kennen und zu beobachten. Tatsächlich stehen die Mitarbeiter der einzelnen Abteilungen wie Fan- und Mitgliederbetreuung, Ticketing oder Marketing im ständigen Kontakt mit den Stakeholdern. In den regelmäßig stattfindenden Sitzungen, an denen Vertreter verschiedener Direktionen teilnehmen, tauschen sie sich allerdings nicht systematisch über Issues aus. Hier wird wahrscheinlich Potential verschenkt. Zwei Beispiele sollen nun den Ist-Zustand im Bereich Issues Management verdeutlichen:

In der Kommunikation zur sportlichen Situation haben die Verantwortlichen des SV Werder Bremen zuletzt vorausschauend gehandelt. Bereits zu Beginn der Spielzeit 2013/14 haben sie die bevorstehende als eine schwierige Saison bezeichnet.¹⁷⁵ Das wirkte sich auf die Erwartungshaltung aller Stakeholder aus. Die Fans haben die Lage realistisch eingeschätzt und sind deshalb den schwierigen Weg des SV Werder konsequent mitgegangen. Zu dieser Einschätzung kommt der Journalist und Künstler Lou Richter.¹⁷⁶ Wegen der proaktiven Kommunikationsmaßnahmen konnten zu keinem Zeitpunkt problematische Themen entstehen. Anders kommunizierte der Hamburger Sportverein mit seinen Stakeholdern. Vor der Saison verkündete Sportchef Oliver

¹⁷⁵ Vgl. Kupilas/Schmidt: *Kleinen Rückschritt positiv nutzen*. URL: <http://www.werder.de/de/profis/news/46155.php> [Stand: 11.05.2014].

¹⁷⁶ Vgl. Richter, 2014, S. 23.

Kreuzer, der Club wolle einen Europapokal-Platz erreichen.¹⁷⁷ Erwartung und Realität klafften schnell auseinander – der Verein befand sich nicht nur in einer sportlichen, sondern auch in einer Kommunikationskrise. Werder Bremen hat jedoch Issues Management eingesetzt – wenn auch nicht unter dieser Bezeichnung.

Dringender Handlungsbedarf wird im folgenden Beispiel deutlich: Vor der Saison 2012/13 wurde der Vertrag mit dem Geflügelproduzenten „Wiesenhof“ als neuer Hauptsponsor abgeschlossen. Zuvor wurde immer wieder kritisch über die Bedingungen in den Ställen der Zulieferer berichtet. Vor allem die ARD-Reportage „System Wiesenhof“ hatte im Jahr 2011 auf Missstände aufmerksam gemacht.¹⁷⁸ Die Verantwortlichen von Werder Bremen wussten, dass die Stakeholder einer möglichen Kooperation mit Wiesenhof kritisch gegenüber stehen und leiteten vorsorglich Kommunikationsmaßnahmen ein. So konnten sich Mitarbeiter und Spieler bei Führungen von der artgerechten Haltung in den Ställen überzeugen, worüber später in den clubeigenen Medien berichtet wurde.¹⁷⁹

Bei genauerer Betrachtung werden jedoch Fehler offensichtlich, die durch Issues Management vielleicht vermeidbar gewesen wären. Denn dieses interne Issue hätte in allen Kriterien, die in Kapitel 2.5.2, S. 15 vorgestellt werden, als wichtig eingestuft und ernsthaft behandelt werden müssen. Schon bevor der Vertrag abgeschlossen wurde, verlief die Kommunikation jedoch unglücklich. Der damalige Marketing-Geschäftsführer Klaus Filbry versuchte, die Fans zu beruhigen und verwies wenige Tage vor dem Abschluss darauf, dass noch kein Vertrag unterschrieben sei. Als wenig später der neue Hauptsponsor vorgestellt wurde, war ihre Enttäuschung entsprechend groß.¹⁸⁰

Auch die Langzeitfolgen wurden möglicherweise unterschätzt. Seit Wiesenhof als Hauptsponsor des SV Werder Bremen auftritt, war das Unternehmen in weitere Skandale verwickelt. Immer wieder wurde der Verein, wie Radio Bremen berichtet, in Zusammenhang mit den Anschuldigungen gebracht.¹⁸¹ Angesichts der vermehrten Kritik

¹⁷⁷ Vgl. dpa: *HSV-Klubchef fordert Einzug in Europapokal*. URL:

<http://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/hamburger-sv/article117608951/HSV-Klubchef-fordert-Einzug-in-Europapokal.html> [Stand: 16.05.2014].

¹⁷⁸ Online unter URL: <http://www.ardmediathek.de/tv/Reportage-Dokumentation/ARD-exklusiv-Das-System-Wiesenhof/Das-Erste/Video?documentId=8068044&bcastId=799280> [Stand: 13.06.2014].

¹⁷⁹ Vgl. SV Werder Bremen, 2012, S. 143.

¹⁸⁰ Vgl. Süddeutsche.de: *Wiesenhof wird neuer Sponsor von Werder Bremen. Vergebliche Fan-Proteste*. URL: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/trotz-fan-protesten-wiesenhof-wird-neuer-sponsor-von-werder-bremen-1.1438120> [Stand: 13.06.2014].

¹⁸¹ Vgl. Radio Bremen: *Chronik der Missbrauchsvorwürfe. Wiesenhof erneut in der Kritik*. URL: <http://www.radiobremen.de/politik/themen/wiesenhof-chronik100.html> [Stand: 13.06.2014].

in der Vergangenheit, kann nicht ausgeschlossen werden, dass das Unternehmen auch in Zukunft in schwierige Situationen kommt. Auch die Fans stehen der Zusammenarbeit nach wie vor kritisch gegenüber. Sie bringen bei Veranstaltungen und in den sozialen Medien ihren Unmut zum Ausdruck oder geben sogar an, wegen des Sponsorenlogos kein Trikot zu kaufen.¹⁸² Das schlechte Abschneiden des Vereins im Markenranking 2013¹⁸³ könnte angesichts dieser Fakten neben den sportlichen Ursachen auch mit dem neuen Hauptsponsor zusammenhängen. Wäre vor der Saison 2012/13 Issues Management systematisch durchgeführt worden, hätten die verantwortlichen Mitarbeiter eindringlich vor den Langzeitfolgen warnen können. Vor allem Szenario-Techniken und Gespräche mit Experten im Rahmen von Issues Management hätten neue Anreize zum weiteren Vorgehen oder zur Vermeidung dieses internen Issues liefern können.

5.3 Die Notwendigkeit, Issues Management zu betreiben

Das oben genannte Beispiel deutet bereits an, warum das neue Verfahren implementiert werden sollte. Durch die Erkenntnisse der vorherigen Kapitel wird dieser Eindruck verstärkt. Seit der Ausgliederung einiger Abteilungen im Jahr 2003 ist Werder Bremen ein Wirtschaftsunternehmen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Issues Management zu betreiben.¹⁸⁴ In den Medien ist der Verein ohnehin so präsent wie große Wirtschaftsunternehmen, steht als Proficlub sogar unter medialer Dauerbeobachtung.¹⁸⁵ Die Fußball-Bundesligamannschaft des SV Werder nimmt in Bremen zudem eine Sonderstellung ein. Neben dem Grün-Gold-Club, einem weltweit erfolgreichen Tanzclub, sowie den EWE Baskets Oldenburg, haben die Sportmedien im Umkreis der Stadt wenig Neues zu berichten.¹⁸⁶ Den Fußballprofis des SV Werder kommt daher besonders große Aufmerksamkeit zu.

Allein sechs regionale Tageszeitungen¹⁸⁷ berichten in ihrem Sportteil über den Bundesligisten. Auch das Interesse der Fernsehsender, vor allem von Radio Bremen TV und Sky, sowie der Hörfunk-Redakteure ist groß. Zwei Fotografen warten täglich vor dem

¹⁸² Vgl. ebd.

¹⁸³ Siehe dazu Kap. 5.3, S. 42.

¹⁸⁴ Siehe dazu Kap. 2.2, S. 4.

¹⁸⁵ Siehe dazu Kap. 3.4, S. 26.

¹⁸⁶ Anm.: Dieser Hinweis entstammt einem Hintergrundgespräch mit Stephan Schiffner, einem Redakteur von Radio Bremen TV, das im Januar für das WERDER MAGAZIN geführt wurde.

¹⁸⁷ Anm.: Dabei handelt es sich um BILD Bremen, Weser-Kurier, Kreiszeitung, Delmenhorster Kreisblatt, Northwest-Zeitung und Nordsee-Zeitung.

Weser-Stadion auf Schnappschüsse. Zusätzlich treten zu besonderen Ereignissen weitere Medienvertreter an den Verein heran. Werder Bremen steht somit unter permanentem Druck. Weil es häufig aber gar keine Neuigkeiten gibt, greifen Medien Gerüchte auf.¹⁸⁸ In den sportlich schwierigen Zeiten, die etwa seit dem Jahr 2010 andauern, kann dieses Phänomen noch häufiger beobachtet werden. Durch dieses Verhalten bringen die Medien immer wieder Issues hervor. Die Regeln der Mediengesellschaft, in der Nachrichten immer schneller und weiter verbreitet werden und Skandalisierung ein zentraler Begriff ist, gelten auch für Werder Bremen. Ziel muss es daher sein, die öffentliche Diskussion zu beeinflussen, bevor eine Krise entsteht.

Jeder Fan kann sich im Internet jederzeit über jeden Verein informieren. Er muss nicht mehr zwangsläufig den Club vor Ort unterstützen, der sich in einer schwierigen Situation befindet – es gibt zahlreiche Alternativen. Weil Werder Bremen den früheren Erfolgen nicht mehr gerecht wird, in den Spielzeiten 2012/13 und 2013/14 sogar um den Klassenerhalt gekämpft hat, muss sich der Verein stärker um die Bindung der Stakeholder bemühen. Schließlich büßte er im Markenranking zuletzt an Sympathie und Anerkennung für sportliche Leistung ein, gilt sogar als Verlierer.¹⁸⁹

Nicht nur sportlich änderte sich zuletzt vieles. Mit dem ehemaligen Manager Klaus Allofs, Ex-Trainer Thomas Schaaf und dem Leistungsträger Aaron Hunt haben den Verein seit Ende des Jahres 2012 wichtige Identifikationsfiguren verlassen. Solche helfen jedoch dabei, das Vertrauen der Stakeholder zu sichern.¹⁹⁰ Durch die sportliche und wirtschaftliche Situation sowie den Verlust wichtiger Identifikationsfiguren wächst die Unsicherheit der Anspruchsgruppen. Häufig entstehen so Issues. Die Bedürfnisse der Stakeholder müssen deshalb gerade jetzt ernst genommen und Issues in einem frühen Stadium erkannt werden.

Im Allgemeinen steigt die Relevanz von Issues Management auch, weil die Stakeholder ihre Interessen im Internet professionell und reichweitenstark verbreiten können.¹⁹¹ So erheben fast 17.000 User auf der Facebook-Seite „Wiesenhof als Werder-Sponsor? NEIN Danke“ ihre Stimme gegen den Hauptsponsor.¹⁹² Auch das Forum „Worum“ mo-

¹⁸⁸ Siehe dazu Kap. 4.2, S. 30f.

¹⁸⁹ Vgl. Spengler, 2013, S. 11.

¹⁹⁰ Siehe dazu Kap. 3.4, S. 27.

¹⁹¹ Siehe dazu Kap. 2.2, S. 5.

¹⁹² Online unter URL: <https://www.facebook.com/Allez.Werder.Fans.Gegen.Wiesenhof> [Stand: 16.06.2014].

bilisiert zahlreiche Fans.¹⁹³ Diese Kommunikationskanäle müssen intensiv beobachtet werden, damit aus kritischen Tendenzen keine Krisen wachsen können.

Nicht nur die komplexen Beziehungen zu den externen Anspruchsgruppen müssen beachtet werden. Probleme können auch intern entstehen.¹⁹⁴ Seit 2012 befindet sich der Verein auf einem Konsolidierungskurs. Somit stehen den einzelnen Direktionen weniger finanzielle Mittel zur Verfügung, wie die BILD berichtet.¹⁹⁵ In dieser Situation kann Unsicherheit unter den Mitarbeitern entstehen. Daraus können Issues wachsen, die unbedingt beachtet werden müssen. Denn vermutlich werden sich nur Mitarbeiter, die ihrem Arbeitgeber positiv gesinnt sind, hinter ihn stellen.

Warum Werder Bremen Issues Management betreiben sollte, wird in Abbildung 7 zusammenfassend dargestellt:

| Allgemeines | Bedingungen bei Werder Bremen |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Proficlubs sind Wirtschaftsunternehmen und sollten deshalb Issues Management betreiben • Rahmenbedingungen der Mediengesellschaft • Anspruchsgruppen verbreiten Nachrichten schnell, weit und professionell • Fans sind nicht mehr an einen Verein gebunden, es existieren zahlreiche Alternativen | <ul style="list-style-type: none"> • Werden Issues ausgemacht, wird zu spät eingegriffen, kein Austausch der Abteilungen über Issues → verkürzte Handlungszeit, Krisen können nicht mehr vermieden werden • Ausnahmestellung in der Stadt → Verein steht unter permanentem Druck und ist anfällig für Gerüchte, die Krisen auslösen können • schwierige sportliche und wirtschaftliche Situation, Verlust von Identifikationsfiguren → unterschiedliche Erwartungen, Verunsicherung der Stakeholder, drohender Imageverlust • Wiesenhof als Hauptsponsor könnte erneut in die Kritik geraten • Der Konsolidierungskurs könnte Mitarbeiter verunsichern |

Abb. 7: Eigene Darstellung – Bedarf zur Implementierung von Issues Management

¹⁹³ Das „Worum“ ist ein Forum von und für Werder-Fans. Online unter URL: www.worum.org [Stand: 28.05.2014].

¹⁹⁴ Siehe dazu Kap. 2.3, S. 8.

¹⁹⁵ Vgl. Sonnenberg/Balczuweit: *So will Werder 3 Mio sparen. Stühle, Stifte, Stadionheft*. URL: <http://www.bild.de/sport/fussball/werder-bremen/will-3-mio-sparen-36248168.bild.html> [Stand: 16.06.2014].

5.4 Issues Management – der Soll-Zustand

In persönlichen Gesprächen mit einigen Mitarbeitern des SV Werder Bremen wurde deutlich, dass auch sie Bedarf sehen, Issues Management einzuführen. Der Soll-Zustand wurde gemeinsam mit der stellvertretenden Medienbeauftragten, Marita Hanke, definiert. Durch die Abwehr potentieller Issues im Umfeld von Werder Bremen sollen künftig Krisensituationen weitgehend vermieden werden. Dafür muss Issues Management konsequent und in einem festen Rahmen betrieben werden. Zusätzliches Personal wird dafür aber nicht zur Verfügung stehen. Die beteiligten Mitarbeiter müssen die neue Aufgabe deshalb parallel zum Tagesgeschäft übernehmen.

Im Rahmen von Issues Management werden, so Suchy, Tendenzen im Zusammenspiel zwischen dem Verein und seinen Anspruchsgruppen beobachtet. Somit kann das Verfahren weder allein im Aufgabenbereich der Direktion Public Relations noch eines Einzelnen liegen.¹⁹⁶ Deshalb könnte ein Arbeitskreis aus Angestellten verschiedener Direktionen gegründet werden. Sie kennen die jeweiligen Stakeholder genau und sollten daher unbedingt am Issues Management mitwirken. Die Verantwortung für das neue Konzept sollte bei einem Issues Manager liegen. Dieser könnte ein Mitarbeiter der Direktion Public Relations sein, der gute Beziehungen zum Management hat und in der täglichen Arbeit mit vielen Anspruchsgruppen kommuniziert.¹⁹⁷

Voraussetzung dafür, dass die Maßnahmen gelingen können, ist laut Marita Hanke Transparenz. Nur wenn alle Beteiligten auf dem gleichen Wissensstand sind und niemand ein Issue bewusst ignoriert, kann das System gelingen. Damit sich Issues Management bei Werder Bremen etablieren kann, soll das Verfahren in das strategische Management des Vereins eingebunden werden. Dadurch werden die Ergebnisse der Arbeitsgruppe beachtet und im Idealfall tatsächlich Maßnahmen eingeleitet.

5.5 Voraussetzungen für ein Issues Management-Konzept

Werder Bremen bietet gute Voraussetzungen für die Implementierung eines Issues Management-Konzepts. Viele Angestellte sind internetaffin. Sie alle können langfristig in die Suche nach Issues eingebunden werden. Bereits bei der Gründung einer eige-

¹⁹⁶ Vgl. Suchy, 2011, S. 62.

¹⁹⁷ Vgl. Lütgens/Schmidt, 2009, S. 65.

nen Abteilung für CSR-Management haben die Verantwortlichen bewiesen, dass sie offen für neue Konzepte sind. So auch in diesem Fall: Die Mitarbeiter der Direktion Public Relations stehen einem Issues Management-Konzept positiv gegenüber. Auch die Kommunikationsstrukturen sind günstig. Denn die Geschäftsführer stehen in regelmäßigem Austausch mit allen Direktoren, beispielsweise in der wöchentlichen Geschäftsführersitzung. Es scheint daher realistisch, Issues Management in das strategische Management des Vereins zu integrieren. Auch die einzelnen Direktionen tauschen sich bereits jetzt regelmäßig aus. Diese Kommunikation müsste nun bewusst um den Bereich Issues Management erweitert werden.

Auch aus dem Verhältnis von Mitarbeitern zu Anspruchsgruppen ergeben sich im Falle von Werder Bremen gute Voraussetzungen. So kennen beispielsweise die Fanbetreuer die Gewohnheiten und Vorstellungen der Fans genau, Angestellte der Direktion Marketing können die Sponsoren realistisch einschätzen. Auf dieser Basis können die Beauftragten das Krisenpotential von Issues überhaupt erst erkennen und bewerten. Die Mitarbeiter müssten ihre Anspruchsgruppen im Zuge kontrollierten Issues Managements lediglich genauer beobachten als bisher.

Dass bei Werder Bremen kontinuierlich PR-Arbeit betrieben wird, erleichtert die Implementierung des neuen Systems zusätzlich. Gerade beim Erstellen eines Maßnahmenplans wird sich dieses Wissen auszahlen. Die klassischen Instrumente der PR, wie etwa Pressemitteilungen, Pressekonferenzen oder Info-Veranstaltungen können routiniert angewandt werden. In der Phase der Gestaltung können auch die gut gepflegten Kontakte zu vielen Journalisten ein entscheidender Vorteil sein.¹⁹⁸

Schwieriger wird die Implementierung, weil keine zusätzlichen Ressourcen zur Verfügung stehen. Somit können mit Screening und Monitoring keine externen Dienstleister beauftragt werden, was bei großen Konzernen üblich ist.¹⁹⁹ Weil alle Mitarbeiter bereits feste Aufgaben haben, muss die zusätzliche Arbeit auf mehrere Personen verteilt werden. Zudem ist eine finanzielle Unterstützung für Issues Management nur punktuell denkbar. Wäre etwa eine Informationsveranstaltung eine gute Möglichkeit, um einem Issue entgegenzuwirken, könnte für diese Maßnahme Geld beantragt werden.

¹⁹⁸ Siehe dazu Kap. 5.1, S. 34ff.

¹⁹⁹ Vgl. Bauer, 2009, 217ff.

6 Der Weg zu einem Issues Management-Konzept für Werder Bremen

Bei den bisherigen Betrachtungen in dieser Arbeit ist der Eindruck entstanden, dass die Verantwortlichen des SV Werder Bremen die Implementierung von Issues Management erwägen sollten. In Kapitel 5.4 wurden grobe Vorstellungen entwickelt, wie das Verfahren angewandt werden könnte. Diese Annahmen müssen nun belegt und konkretisiert werden. Eine wertvolle Quelle hierfür sind die Praxisbeispiele, die verschiedene Experten des Vereins IMAGE veröffentlicht haben.²⁰⁰ In Kombination mit der Fachliteratur dienen sie als Basis für das Konzept. Um durch deduktives Vorgehen die allgemein gültigen Theorien auf den konkreten Fall übertragen zu können, ist gemäß der Ausführungen der Wissenschaftler Matthias Karmasin und Rainer Ribing zusätzlich empirische Forschung nötig.²⁰¹ In dieser Arbeit werden neue Erkenntnisse in Form von Experteninterviews gewonnen. Hierbei werden Mitarbeiter verschiedener Abteilungen befragt. Sie sollen über die Rahmenbedingungen im Verein informieren und erklären, ob und wie sie in das Verfahren eingebunden werden könnten.

6.1 Experteninterviews

Die Forschungsfrage behandelt einen Bereich, der wissenschaftlich noch nicht erschlossen ist. Deshalb findet eine explorative Untersuchung Anwendung.²⁰² Diese basiert auf den Hinweisen der Sozialwissenschaftler Jochen Gläser und Grit Laudel. Weil nur wenige Personen befragt werden und der Umfang somit überschaubar ist, können qualitative Experteninterviews durchgeführt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet werden. So wird sichergestellt, dass alle wichtigen Informationen Berücksichtigung finden und nicht auf Zahlen reduziert werden.²⁰³

Interviews werden je nach „Zweck, Gegenstand, Art und Zahl der Interviewpartner, Grad der Standardisierung und Kommunikationsform“²⁰⁴ eingeordnet. In der Untersuchung soll ermittelt werden, wie das neue Verfahren bei Werder Bremen durchgeführt werden kann und was die angesprochenen Mitarbeiter dazu beitragen können. Aus

²⁰⁰ Siehe dazu u. a. Kalt et al., 2009.

²⁰¹ Vgl. Karmasin/Ribing, 2013, S. 97.

²⁰² Vgl. ebd., S. 114ff.

²⁰³ Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 27.

²⁰⁴ Ebd., S. 42.

diesem Zweck erschließt sich der Gegenstand des Interviews: Das Issues Management-Konzept. Die Interviewpartner sind vier Mitarbeiter des Vereins. Sie gehören unterschiedlichen Abteilungen an und kommunizieren demnach mit verschiedenen Personen – unter denen auch die wichtigsten Anspruchsgruppen sind. Auf Werder Bremen bezogen handelt es sich dabei um Fans, Medien und Sponsoren. Als Interviewpartner wurden die Leiterin der Fanbetreuung, die Verantwortliche für strategisches Marketing, die Leiterin des Callcenters und die stellvertretende Medienbeauftragte ausgewählt. Somit kommen alle Personen zu Wort, deren Hinweise bei der Konzeption eines Issues Management-Systems berücksichtigt werden sollten. Laut Gläser/Laudel sind die ausgewählten Mitarbeiter im wissenschaftlichen Sinne Experten. Denn ihr Wissen trägt zur Beantwortung der Forschungsfrage bei.²⁰⁵

Die Experten verfügen über unterschiedliches Wissen. Deshalb eignen sich für diese Arbeit Leitfadenterviews als Form der nichtstandardisierten Interviews. Hier kommen feste Fragelisten zum Einsatz, die für alle Personen ähnlich lauten. Die Reihenfolge und genaue Formulierung sind jedoch nicht relevant. Zuletzt muss die Kommunikationsform bestimmt werden. Persönliche Gespräche scheinen nicht notwendig, da Mimik und Gestik für die Untersuchung unbedeutend sind. Weil die Interviewpartner mit einem komplexen Thema konfrontiert und keine spontanen Antworten gefordert sind, werden die Fragen zunächst per E-Mail zugestellt. Dann können sie selbst entscheiden, ob sie ihre Antworten zurücksenden oder am Telefon beantworten möchten. Durch diese Optionen soll die Bereitschaft der Interviewpartner erhöht werden, an der Erhebung teilzunehmen.²⁰⁶

6.2 Vorbereitung und Umsetzung der Experteninterviews

Gläser/Laudel erklären, dass die Forschungsfrage in einem qualitativen Experteninterview über den Leitfaden an die Gesprächspartner weitergegeben wird. Da dies nicht problemlos möglich ist, bietet sich ein Zwischenschritt an. Wie für die qualitative Forschung empfohlen, wird hier an Stelle von Hypothesen mit Leitfragen gearbeitet. Sorgfältig formuliert geben sie Aufschluss darüber, welche Informationen gesammelt

²⁰⁵ Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 12.

²⁰⁶ Vgl. ebd., S. 42f.

werden müssen. Auf Basis der folgenden Leitfragen kann später der Interviewleitfaden entwickelt werden:²⁰⁷

1. Wäre es möglich, eine Arbeitsgruppe zu gründen, die sich mit Issues Management beschäftigt?
2. Welche fest angestellten Mitarbeiter hätten das nötige Wissen über die wichtigen Anspruchsgruppen, um am Issues Management mitzuwirken?
3. Hätten diese Mitarbeiter auch die nötigen zeitlichen Kapazitäten?
4. Wer könnte als Issues Manager eingesetzt werden?
5. Wie könnte die unsystematische (Screening) und systematische Suche (Monitoring) nach Issues erfolgen?
6. Was können die einzelnen Mitglieder der Arbeitsgruppe dazu beitragen?
7. Wie können die Issues gebündelt und bewertet werden? Kann es dafür einen festen Rahmen geben?
8. Wie kann ein Maßnahmenplan entwickelt werden?
9. Wie können die Ergebnisse der Arbeitsgruppe in das strategische Management des Vereins eingebaut werden?
10. Wie kann der Erfolg der Maßnahmen überprüft werden?

In Gesprächen mit Mitarbeitern des Vereins wurde deutlich, dass die meisten Issues Management nicht kennen. Deshalb ist zu berücksichtigen, dass auch den Interviewpartnern das Thema neu sein könnte. Die Mitarbeiter können folglich keine konkreten Vorstellungen über Issues Management liefern. Wichtiger für diese Arbeit ist ihre eigentliche Expertise, ohne die alle Hinweise zur Umsetzung des Systems bei Werder Bremen auf purer Spekulation basieren würden. Deshalb werden im Leitfaden folgende Themengebiete behandelt:

²⁰⁷ Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 90ff.

- Die Beziehung der Mitarbeiter zu einzelnen Anspruchsgruppen
- Issues in ihrer Umgebung
- Ihre Möglichkeiten, zu Issues Management bei Werder Bremen beizutragen
- Ihre Kenntnisse über die Rahmenbedingungen im Verein

Auf Basis der Leitfragen wird der Interviewleitfaden konstruiert.²⁰⁸ Die Experteninterviews sollen dazu dienen, Wissenslücken zu schließen. Weil jeder Gesprächspartner auf unterschiedliche Art dazu beiträgt, wird der Interviewleitfaden – dem Prinzip der Offenheit und des Verstehens entsprechend – an die Befragten angepasst. So fordern es Gläser/Laudel. Auch die persönliche Beziehung zu den Interviewpartnern und die Situation können auf diese Weise berücksichtigt werden.²⁰⁹

Zunächst ist unklar, ob das Interview telefonisch geführt wird oder ob der Interviewpartner per E-Mail antwortet. Sicherheitshalber wird der Leitfaden um eine Erklärung des Begriffs Issues Management erweitert, in der auch die Anspruchsgruppen genannt werden, die für einen Sportverein relevant sind. Die Fragen werden zum besseren Verständnis ausformuliert und teilweise durch kurze Erklärungen eingeleitet. Um die Motivation der Teilnehmer zu erhöhen, beschränkt sich die Anzahl der Fragen auf 14 bis 17, die in Themenblöcke eingeteilt sind.²¹⁰ Weil die meisten PR-Experten die Identifikation von Issues als wichtigsten Schritt im Prozess ansehen,²¹¹ findet diese Aufgabe auch im Leitfaden besondere Beachtung. Zu Beginn des Interviews werden Fragen gestellt, die die Experten leicht beantworten können. Ergänzend wird ein persönlicher Bezug hergestellt, indem Vorwissen über die Interviewpartner eingebracht wird.²¹² Den Abschluss bildet eine offene Frage, die den Gesprächspartner dazu auffordert, eigene Ideen einzubringen.

„Eine der großen Herausforderungen nichtstandardisierter Interviews ist die Offenheit des Fragens.“²¹³ Auch diese Vorgabe der Sozialwissenschaftler Gläser/Laudel wird im

²⁰⁸ Beispielhaft ist ein Interviewleitfaden in den Anlagen zu finden. Siehe dazu S. 81.

²⁰⁹ Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 150.

²¹⁰ Vgl. ebd., S. 144.

²¹¹ Siehe dazu Kap. 2.5.3, S. 16.

²¹² Beispiel für eine einleitende Frage: Bevor du deine jetzige Tätigkeit übernommen hast, warst du Marketing-Leiterin bei Beluga Shipping. Das Unternehmen war damals ein wichtiger Sponsor von Werder Bremen. Du hast diese Kooperation für Beluga Shipping betreut. Wie gut kennst du – auf diesen Erfahrungen aufbauend – die Wünsche und Bedürfnisse von Sponsoren?

²¹³ Gläser/Laudel, 2010, S. 131.

Leitfaden berücksichtigt. Aus diesem Grund wird vor allem auf dichotome Fragen verzichtet.²¹⁴ Bei einem Interview per E-Mail wäre der Informationsverlust, der durch eine Beantwortung mit „Ja“ oder „Nein“ entstehen würde, schlicht zu groß. Auch Suggestivfragen werden in der Wissenschaft kritisch betrachtet.²¹⁵ Dieser Leitfaden kommt jedoch nicht ohne sie aus, weil die Befragten mit spezifischen Aspekten des Themas Issues Management nicht vertraut sein könnten. Deshalb sollen ihnen vereinzelt mögliche Antworten aufgezeigt werden. Damit durch einen Leitfaden die benötigten Informationen erhoben werden können, müssen die Fragen klar formuliert sein. Zudem sollte immer nur ein Gegenstand behandelt werden.²¹⁶ Darauf wird in dieser Arbeit Rücksicht genommen.

Um den persönlichen Kontakt herzustellen und zeitnah Planungssicherheit zu gewinnen, findet der Erstkontakt telefonisch statt. In einem kurzen Gespräch wird der potentielle Interviewpartner über Inhalt und Ziel dieser Arbeit aufgeklärt. Dabei wird auch der Begriff Issues Management erläutert. Der Experte wird darüber informiert, dass Werder Bremen das Verfahren umsetzen könnte und dafür ein Konzept erstellt wird. Nur wenn sich der angesprochene Mitarbeiter für die Möglichkeiten des Instruments interessiert, wird er anschließend befragt und für diese Arbeit in das Issues Management-Konzept eingebunden. Am Ende des Gesprächs wird der Angestellte darüber informiert, dass er die Fragen in einem Telefonat oder per E-Mail beantworten kann. Anschließend wird der Leitfaden per E-Mail verschickt.

Neben der Behandlung dieser organisatorischen Themen soll das Erstgespräch auch neue Anreize schaffen. Äußert der Gesprächspartner eine interessante Meinung, kann der Leitfaden ergänzt werden. Die Experten, die Anbahnung und die Umsetzung der Interviews werden in Tabelle 1 dargestellt.

²¹⁴ Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 131.

²¹⁵ Vgl. ebd., S. 135f.

²¹⁶ Vgl. ebd., S. 140f.

| Experte/Position | Anbahnung | Anmerkungen | Interview |
|---|-----------------------|---|--|
| Julia Ebert Leiterin Fan- und Mitgliederbetreuung Bei Werder seit 2010 | 08.05.2014, Telefonat | Hat grobe Vorstellungen über den Begriff Issues Management, betrachtet es als „professionelles Beschwerdemanagement“ Erklärt sich gleich zum Interview bereit Ergänzung: Sieht großen Bedarf darin, Issues Management zu betreiben, weil Hinweise oft nicht beachtet werden | Interview 1 13.05.2014, 11:00 Uhr, Telefonat Stimmt der Aufzeichnung des Interviews zu Bittet vor dem Gespräch einen Kollegen, die Tür zu schließen, um Störungen zu vermeiden Bittet darum, einige Aussagen über Fangruppen nicht zu transkribieren Lockeres Interview über 30 Minuten, anschließend Smalltalk |
| Marita Hanke Stellvertretende Medienbeauftragte, Leiterin Interne Kommunikation Bei Werder seit 1994 | 06.05.2014, Telefonat | Kennt als Betreuerin dieser Arbeit den Begriff Issues Management und war schon in Vorüberlegungen involviert Erklärt sich gleich zum Interview bereit | Interview 2 14.05.2014, 16:45 Uhr, Beantwortung der Fragen per E-Mail Alle Fragen beantwortet Keine Rückfragen |
| Barbara Kliem Leiterin Callcenter Bei Werder seit 2013 | 14.05.2014, Telefonat | War beim ersten Versuch der Kontaktaufnahme im Urlaub, deswegen erst zwei Wochen später zu erreichen Keine genauen Vorstellungen über den Begriff Issues Management Erklärt sich gleich zum Interview bereit | Interview 3 19.05.2014, 17:30 Uhr, Beantwortung der Fragen per E-Mail Alle Fragen beantwortet Keine Rückfragen |
| Maren Ulrichs Strategisches Marketing (Weiterentwicklung CRM, Online-Kanäle/ New Media, Marktforschung, Vermarktung von Lizenzen) Bei Werder seit 2012 | 07.05.2014, Telefonat | Keine genauen Vorstellungen über den Begriff Issues Management Erklärt sich gleich zum Interview bereit Findet das Thema „wichtig“ und „spannend“ Interview muss wegen Krankheit verschoben werden, dann nur begrenzte Zeit verfügbar | Interview 4 21.05.2014, 15:30 Uhr, Telefonat Stimmt der Aufzeichnung des Interviews zu Lockeres Interview über 15 Minuten im vereinbarten Zeitraum, anschließend kurzer Smalltalk |

Tabelle 1: Anbahnung und Umsetzung der Experteninterviews

6.3 Darstellung und Analyse der Untersuchungsergebnisse

Die Experteninterviews werden mit einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet, wie sie von Gläser/Laudel weiterentwickelt wurde. Sie orientieren sich stark an den Grundsätzen des Mitbegründers der qualitativen Inhaltsanalyse, Philipp Mayring²¹⁷, gestalten seine Methoden jedoch variabler. Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, dem Interview alle relevanten Informationen zu entnehmen und unabhängig vom Text zu analysieren.²¹⁸ Auf Basis der Leitfragen und somit auch der Theorie werden zunächst Kategorien definiert. Im Zuge der Extraktion werden die relevanten Informationen eingeordnet. Anschließend werden die Daten aufbereitet. Hierbei werden Aussagen gestrichen, die für die Beantwortung der Forschungsfrage irrelevant sind und mehrfach genannte Sachverhalte zusammengefasst. Danach liegen die Informationen strukturiert vor. Auf dieser Basis werden die Daten anschließend analysiert.²¹⁹ Die ersten beiden Arbeitsschritte, Extraktion und Aufbereitung, sind in den Anlagen in Form von Tabellen nachzuvollziehen. Dort liegen auch die Interviews vor. Die Analyse der relevanten Daten, unterteilt in die Kategorien der Extraktion, erfolgt in den nächsten Kapiteln. Hierbei werden die Meinungen der Experten verglichen und kontroverse oder interessante Ideen herausgehoben. Diese und weitere Informationen fließen in das Konzept ein.

6.3.1 Kontakt zu Anspruchsgruppen

Wie bereits bei der Auswahl der Interviewpartner angenommen, werden alle Anspruchsgruppen, die besonders wichtig für Werder Bremen sind, durch einen Experten repräsentiert. Eine Übersicht ist in Tabelle 2 dargestellt. Würden sie eine Arbeitsgruppe bilden, wären die Voraussetzungen für Issues Management also sehr gut. Im Folgenden werden die vier Interviewpartner deshalb in das Konzept eingebunden. Alle Interviewpartner geben an, intensiven Kontakt zu Fans und Medien zu haben.²²⁰ Für die Belange der Fans ist jedoch die Rolle der Leiterin der Fanbetreuung, Julia Ebert, herauszuheben. Sie ist ihr erster Ansprechpartner und kennt die verschiedenen Gruppie-

²¹⁷ Siehe dazu etwa: MAYRING, Philipp, 2007: *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 11., aktualisierte und überarbeitete Aufl., Weinheim/Basel 2010.

²¹⁸ Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 199f.

²¹⁹ Vgl. ebd., S. 200ff.

²²⁰ Vgl. Interview 1, Z. 8f./Interview 2, Z. 12f./Interview 3, Z. 2/Interview 4, Z. 15ff.

rungen genau.²²¹ Ebenso ist Marita Hanke als Expertin für Medien anzusehen, da sie von täglichem Kontakt mit Journalisten in verschiedenen Situationen berichtet.²²² Eine herausragende Bedeutung für die Anspruchsgruppe Sponsoren hat Maren Ulrichs. Als Marketing-Leiterin der Reederei „Beluga Shipping“ hat sie bis zum Jahr 2011 selbst mit Werder Bremen zusammengearbeitet. Sie sagt deshalb: „Ich kenne die Sponsorensseite aus dem Effeff.“²²³ Heute steht sie in intensivem Austausch mit diesen Stakeholdern.²²⁴ Für die Implementierung und Positionierung von Issues Management bei Werder Bremen ist es zudem vorteilhaft, dass mehrere Experten von engem Kontakt zur Geschäftsführung berichten.²²⁵

Es ist bemerkenswert, dass alle Interviewpartner angeben, häufig persönlichen Kontakt zu den jeweiligen Anspruchsgruppen zu haben.²²⁶ Dadurch fühlen sich die Stakeholder ernst genommen, außerdem können Tendenzen leichter aufgespürt werden.

| Mitarbeiter | Intensiver Kontakt |
|--|--|
| Julia Ebert , Leiterin Fan- und Mitgliederbetreuung | Fans, Medien, Sicherheitspersonal, Mitarbeiter, Stadt/Polizei, Verbände, Fanbetreuer anderer Vereine |
| Marita Hanke , stellvertretende Medienbeauftragte, Leiterin Interne Kommunikation | Medien, Fans, Sicherheitspersonal, Mitarbeiter, Geschäftsführung, Trainer |
| Barbara Kliem , Leiterin Callcenter | Fans, Medien, Geschäftsführung |
| Maren Ulrichs , Strategisches Marketing | Sponsoren, Fans, Medien, verschiedene Dienstleister |

Tabelle 2: Kontakt der Experten zu einzelnen Anspruchsgruppen

²²¹ Vgl. Interview 1, Z. 8f./Z. 77.

²²² Vgl. Interview 2, Z. 18f..

²²³ Interview 4, Z. 3ff.

²²⁴ Vgl. Interview 4, Z. 13.

²²⁵ Vgl. Interview 2, Z. 15f./Interview 3, Z. 2.

²²⁶ Vgl. Interview 1, Z. 22/Interview 2, Z. 18f./Interview 3, Z. 6/Interview 4, Z. 18ff.

6.3.2 Bedingungen bei Werder Bremen

Die Befragten weisen darauf hin, dass sich Vertreter verschiedener Gruppen und Abteilungen in wöchentlichen Sitzungen treffen. Marita Hanke betont, dass in diesem Rahmen auch Konflikte besprochen werden. Julia Ebert lenkt jedoch ein, dass viele Hinweise zum jetzigen Zeitpunkt nicht ausreichend beachtet werden.²²⁷ Sie ergänzt ihre Darstellung, indem sie auf Lücken in der Kommunikation hinweist. Dadurch tauchen immer wieder Probleme auf, die durch eine bessere Vernetzung verhindert werden könnten. So sorgte etwa an einem Spieltag der Saison 2013/14 das Exklusivrecht des Sponsors EWE, Flyer auf den Sitzplätzen zu verteilen, für große Empörung unter den Fans. Diese wollten zeitgleich Informationsbroschüren für eines ihrer Anliegen ausgeben. Die Aktion scheiterte am Spieltag, als bereits alles vorbereitet war. Wären Fanbetreuung und Fans über das Exklusivrecht des Sponsors informiert gewesen, hätte ein Konflikt verhindert werden können.²²⁸ Maren Ulrichs verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass die Arbeit bei Werder Bremen häufig unstrukturiert verläuft. Sie begründet diese Tatsache mit der Dynamik und den Emotionen im Fußball.²²⁹ Um gemeinsam Problemen vorzubeugen und proaktiv agieren zu können, sollte Issues Management eingeführt werden. Das betonen Julia Ebert – „Für mich wäre es ein Traum!“²³⁰ – und Barbara Kliem – „Je eher desto besser“²³¹ – sehr deutlich.

Die Experten sind sich einig, dass Issues Management von der Geschäftsführung und den Direktoren als wichtig angesehen werden muss, damit es gelingen kann.²³² Maren Ulrichs weiß aus eigener Erfahrung, dass ein Qualitätsmanager dabei helfen könnte, Prozesse im Unternehmen richtig zu positionieren.²³³ Bei Werder Bremen ist eine solche Position in der aktuellen Situation vermutlich jedoch nicht zu besetzen. Die Interviewpartner haben deshalb einen anderen Vorschlag: Die Geschäftsführer sollten Issues Management offiziell initiieren, um so die Bedeutung zu betonen.²³⁴

Dennoch äußert Maren Ulrichs Bedenken bezüglich der Implementierung des neuen Verfahrens. Die Mitarbeiter seien derzeit in viele Projekte eingebunden, Issues Ma-

²²⁷ Vgl. Interview 1, Z. 128f./Interview 2, Z. 38.

²²⁸ Vgl. Interview 1, Z. 89ff.

²²⁹ Vgl. Interview 4, Z. 87ff.

²³⁰ Interview 1, Z. 168.

²³¹ Interview 3, Z. 43.

²³² Vgl. Interview 1, Z. 154/Interview 2, Z. 60f.

²³³ Vgl. Interview 4, Z. 83ff.

²³⁴ Vgl. Interview 1, Z. 158f.

nagement wäre eine zusätzliche Belastung.²³⁵ Deshalb ist es in der Praxis wichtig, Personen einzubinden, die über die nötigen Ressourcen verfügen und motiviert sind.

6.3.3 Arbeitsgruppe

Julia Ebert empfindet es als besonders wichtig, eine Arbeitsgruppe für Issues Management zu gründen, „weil viele Probleme nur abteilungsübergreifend zu lösen sind.“²³⁶ Bezüglich der Zusammensetzung sind sich die Experten allerdings uneinig. Während Marita Hanke empfiehlt, die Gruppenmitglieder je nach Art und Herkunft der Issues zu bestimmen, überlegt Julia Ebert, welche Abteilungen integriert werden könnten: PR, Marketing, Fanbetreuung, Finanzen, Profibereich, Arbeitsgemeinschaft Spieltag und Sicherheitsbeauftragte.²³⁷ Sie schlägt vor, die Mitglieder der Arbeitsgruppe von den jeweiligen Direktoren einteilen zu lassen. Des Weiteren empfiehlt sie, Angestellte einzubinden, die Lust haben, am Issues Management mitzuwirken.²³⁸ Dieser Vorschlag sollte berücksichtigt werden. Denn dann wären besonders motivierte Mitarbeiter Teil der Gruppe.

Julia Ebert glaubt, dass Issues Management bei Werder Bremen nur gelingen kann, wenn die Beteiligten die Interessen des Vereins über ihre eigenen stellen und die Ergebnisse tatsächlich Auswirkungen auf wichtige Entscheidungen haben.²³⁹ Barbara Kliem zieht es deshalb in Betracht, die Geschäftsführung in die Treffen der Arbeitsgruppe einzubinden.²⁴⁰ Aufgrund der zahlreichen Verpflichtungen scheint diese Idee jedoch nur schwer umzusetzen. Würden sie jedoch exemplarisch an einem Treffen teilnehmen, könnte das Ansehen der Arbeitsgruppe steigen.

Bezüglich der Frequenz der Treffen konnten sich die Befragten nicht einigen. Der gewünschte Rhythmus reicht von 14-tägig bis hin zu halbjährig.²⁴¹ Dem entgegen steht die Aussage von Marita Hanke, regelmäßige Treffen seien nicht nötig. Ihr scheint es zweckmäßig, Sitzungen nur bei akuten Fällen abzuhalten.²⁴² Außerplanmäßige Treffen halten die anderen Experten bei dringlichen Issues ebenfalls für wichtig.²⁴³ Soll Issues

²³⁵ Vgl. Interview 4, Z. 91ff.

²³⁶ Interview 1, Z. 127ff.

²³⁷ Vgl. Interview 1, Z. 149ff./Interview 2, Z. 43.

²³⁸ Vgl. Interview 1, Z. 153.

²³⁹ Vgl. Interview 1, Z. 146f./Z. 165ff.

²⁴⁰ Vgl. Interview 3, Z. 36f.

²⁴¹ Vgl. Interview 1, Z. 133/Interview 3, Z. 23/Interview 4, Z. 69ff.

²⁴² Vgl. Interview 2, Z. 40f.

²⁴³ Vgl. Interview 1, Z. 134/Interview 2, Z. 40/Interview 3, Z. 23.

Management systematisch betrieben werden, ist zu regelmäßigen Meetings zu raten, die durch punktuelle Treffen ergänzt werden.

Sowohl Marita Hanke als auch Maren Ulrichs sehen Issues Management im Verantwortungsbereich der Direktion Public Relations.²⁴⁴ Es wäre also denkbar, der stellvertretenden Medienbeauftragten die Rolle des Issues Managers zuzuteilen. Dass sie dazu bereit ist, zeigt ihre Antwort, „Ja!“²⁴⁵, die keine Zweifel zulässt.

6.3.4 Issues-Identifikation

Zum Zeitpunkt der Befragung fand keine gezielte Suche nach Issues statt – „man hat das im Auge.“²⁴⁶ Maren Ulrichs gibt außerdem zu bedenken, nicht mehr Zeit für die Identifikation aufwenden zu können.²⁴⁷ Wie bereits vor der Untersuchung vermutet, wird jedoch in diesem Bereich unbewusst schon Vieles unternommen: Wenn die Verantwortliche für strategisches Marketing etwa ein neues Online-Angebot implementiert, prüft sie, welche Probleme auftauchen könnten – handelt also proaktiv. In diese Analyse bezieht sie schon jetzt die betroffenen Abteilungen ein.²⁴⁸

Einige Issues lassen sich leicht erkennen, weil sich die Anspruchsgruppen mit ihren Themen häufig direkt an ihre Ansprechpartner wenden, vor allem Journalisten, Sponsoren und Fans.²⁴⁹ Es wird auch deutlich, dass die Experten genau wissen, welche Probleme die Stakeholder haben. So stoßen beispielsweise Sponsoren, Spekulationen um den Verkauf des Stadionnamens oder die sportliche Situation auf den Unmut der Fans.²⁵⁰ Dieses Wissen und das aktive Herantreten der drei Anspruchsgruppen sind wichtig für den Issues Management-Prozess.

Auch allgemeine Trends müssen bei der Identifikation von Issues beachtet werden. Da erweist es sich als vorteilhaft, dass Julia Ebert durch die intensive Zusammenarbeit mit Verbänden und Fanbetreuern anderer Vereine immer über das Geschehen in der Bundesliga informiert ist. Dort sollte unbedingt nach Issues gesucht werden. Die Leiterin der Fanbetreuung hält außerdem im Internet nach kritischen Tendenzen Ausschau,

²⁴⁴ Vgl. Interview 2, Z. 67f./Interview 4, Z. 68f.

²⁴⁵ Interview 2, Z. 71.

²⁴⁶ Interview 1, Z. 108.

²⁴⁷ Vgl. Interview 4, Z. 49.

²⁴⁸ Vgl. Interview 4, Z. 50ff.

²⁴⁹ Vgl. Interview 1, Z. 51ff./Interview 2, Z. 24ff./Interview 3, Z. 6/Interview 4, Z. 15ff.

²⁵⁰ Vgl. Interview 1, Z. 71f./Interview 3, Z. 11f.

weil sich dort wegen der offenen Kommunikation Stimmungen frühzeitig abzeichnen.²⁵¹ Barbara Kliem und Marita Hanke geben an, in Zukunft noch intensiver in Gesprächen, E-Mails und Foren nach Störungen Ausschau halten zu wollen.²⁵² Maren Ulrichs rät in diesem Zusammenhang, die Identifikation von Issues eigenständig zu übernehmen.²⁵³ Dieses Vorgehen scheint in der Praxis durchaus sinnvoll.

6.3.5 Bewertung von Issues

Verschiedene Ansichten herrschen in Bezug auf den Bewertungsprozess. So möchten die Vertreter der Medien und Sponsoren gemeinsam über alle Issues urteilen.²⁵⁴ Ein entscheidendes Argument dafür liefert Marita Hanke: „Da jeder eine andere Konfliktschwelle oder auch Einschätzung hat, sollte die Gruppe über die Bewertung und die Maßnahmen urteilen, um Fehlurteile Einzelner zu verhindern.“²⁵⁵ Barbara Kliem und Julia Ebert hingegen würden zunächst lieber alleine eine Einschätzung vornehmen und die Issues später mit den Kollegen bewerten.²⁵⁶ Hier ließe sich sicher in der Praxis ein Kompromiss finden, da beide Ansätze nachvollziehbar sind.

Die Erfahrung und Kenntnis über das Umfeld des Vereins erleichtern den Beteiligten die Bewertung der Issues. So weiß Julia Ebert etwa, auf welche „Dauerthemen“ der Fans eine Reaktion erforderlich ist.²⁵⁷ Etwas komplexer sind jedoch Probleme im Internet zu bewerten. Hier müssen die Fanbetreuer beachten, auf welcher Plattform die Issues entstehen und wer der Initiator ist. Danach urteilen sie, welche Strömungen ernst zu nehmen sind. Für Werder Bremen ist vor allem das Forum „Worum“ ein wichtiger Indikator für Stimmungen unter den Fans, während Äußerungen auf Facebook entspannter betrachtet werden.²⁵⁸ Weil auch die anderen Experten „ihre“ Anspruchsgruppen genau kennen, sind auch sie in der Lage, Issues entsprechend zu bewerten.

²⁵¹ Vgl. Interview 1, Z. 111ff.

²⁵² Vgl. Interview 2, Z. 31f./Interview 3, Z. 19.

²⁵³ Vgl. Interview 4, Z. 77f.

²⁵⁴ Vgl. Interview 2, Z. 49ff./Interview 4, Z. 76f.

²⁵⁵ Interview 2, Z. 49f.

²⁵⁶ Vgl. Interview 1, Z. 139ff./Interview 3, Z. 27ff.

²⁵⁷ Vgl. Interview 1, Z. 120.

²⁵⁸ Vgl. Interview 1, Z. 120ff.

6.3.6 Gestaltung/Evaluierung

Die Interviews haben ergeben, dass alle Experten innerhalb der Arbeitsgruppe gemeinsam über den Maßnahmenplan beraten wollen. Auch ihre Argumente dafür gleichen sich: Weil die Entscheidung über das Vorgehen gemeinsam getroffen wird, sollen die Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen bestmöglich vereinbart werden. Dafür braucht es die Expertise verschiedener Abteilungen.²⁵⁹ Die Befragten halten es schon jetzt als erste Maßnahme für besonders wichtig, den Stakeholdern Gesprächsbereitschaft zu signalisieren, ihnen genau zuzuhören und dann eine zufriedenstellende Lösung zu suchen.²⁶⁰ Dabei sei es immer wichtig, den verschiedenen Parteien auch die Standpunkte der Gegenseite zu erklären und so Verständnis zu wecken.²⁶¹

Wie die Mitarbeiter des SV Werder Bremen schon jetzt in einzelnen Maßnahmen auf Issues reagieren, ist sehr fortschrittlich und durchdacht. Die Interviewpartner betonen jedoch, dass sie nur im Rahmen ihrer Möglichkeiten vorgehen können und immer wieder die richtigen Ansprechpartner im Verein suchen müssen.²⁶² Issues Management, das in einem festen Rahmen durchgeführt wird und in das strategische Management integriert ist, sollte den Handlungsspielraum der Einzelnen erheblich vergrößern. Noch erfolgen alle Maßnahmen außerdem sehr unterschiedlich. So erzählt Barbara Kliem beispielsweise, auf einige Anliegen mit dem Verweis auf eine Pressemitteilung, mit einer individuellen E-Mail oder gar nicht zu reagieren.²⁶³ Dieses Vorgehen sollte künftig besser abgestimmt werden.

Marita Hanke hat sich außerdem mit der Evaluierung beschäftigt. Sie vermisst allerdings Kriterien, nach denen der Erfolg der Maßnahmen beurteilt werden kann. Nur dann könnten Evaluierungstreffen den gewünschten Erfolg bringen.²⁶⁴ Für dieses Problem muss im Issues Management-Konzept eine Lösung gefunden werden.

²⁵⁹ Vgl. Interview 1, Z. 145/Interview 2, Z. 49/Interview 3, Z. 27ff.

²⁶⁰ Vgl. Interview 1, Z. 64ff./Interview 2, Z. 28ff.

²⁶¹ Vgl. Interview 1, Z. 70ff.

²⁶² Vgl. Interview 1, Z. 64ff./Interview 2, Z. 28/Interview 4, Z. 34ff.

²⁶³ Vgl. Interview 3, Z. 15f.

²⁶⁴ Vgl. Interview 2, Z. 65ff.

7 Das Issues Management-Konzept für Werder Bremen

In den folgenden Unterkapiteln wird eine Möglichkeit vorgestellt, wie Werder Bremen Issues Management umsetzen könnte. Natürlich entscheiden über die tatsächliche Umsetzung der Maßnahmen die Geschäftsführer. Alle Ausführungen in dieser Arbeit sind deshalb als Empfehlung zu verstehen.

7.1 Implementierung

Obwohl Beispiele aus der Praxis²⁶⁵ den Anschein erwecken, nur internationale Konzerne könnten Issues Management betreiben, eignet sich das Verfahren auch für kleinere Unternehmen. Lütgens/Schmidt fordern: Hauptsache anfangen!²⁶⁶ Die Implementierung eines umfassenden Issues Management-Konzepts kann jedoch Jahre dauern, weil alle Beteiligten die neuen Strukturen erst verinnerlichen müssen. Deshalb und um mit den vorhandenen Ressourcen auszukommen, sollten die Maßnahmen bei Werder Bremen zunächst so weit wie möglich in die bestehenden Abläufe integriert werden.²⁶⁷ Aus den Experteninterviews geht hervor, dass die Mitarbeiter bereits jetzt in Ansätzen die verschiedenen Prozessstufen umsetzen. Dies geschieht allerdings nur vereinzelt und unsystematisch. Wenn Issues Management künftig als eigenständiges Verfahren etabliert werden soll, müssen Zuständigkeiten geregelt, feste Bedingungen für eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und neue Anreize geschaffen werden.

Mitarbeiter verschiedener Abteilungen sollten eine Arbeitsgruppe bilden. Diese Meinung vertreten auch die Interviewpartner.²⁶⁸ Deshalb scheint es sinnvoll, zunächst die vier Experten in das Verfahren zu involvieren. Wichtig ist, dass Kenner der bedeutendsten Stakeholder mit dem Issues Management bei Werder Bremen betraut sind. Dadurch können Issues genau dort identifiziert werden, wo sie entstehen. Außerdem wird dann der Maßnahmenplan von den Mitarbeitern entwickelt, die die Anspruchsgruppe besonders gut kennen. Auf dieser Basis könnten später auch die Direktoren der Abteilungen andere Mitarbeiter abstellen.²⁶⁹ Im Laufe der Zeit beziehungsweise bei

²⁶⁵ Vgl. Kuhn et al., 2009.

²⁶⁶ Vgl. Lütgens/Schmidt, 2009, S. 72.

²⁶⁷ Vgl. Ries/Wiedemann, 2009, S. 30.

²⁶⁸ Siehe dazu Kap. 6.3.3, S. 55.

²⁶⁹ Vgl. Interview 1, Z. 159f.

Problemen, die über die Expertise der Arbeitsgruppe hinausgehen, sollten weitere Angestellte einbezogen werden. Mitarbeiter, die am Issues Management bei Werder Bremen mitwirken, sollten stets zwei Merkmale erfüllen: Ihre Position im Verein muss gefestigt sein und ihr Wort entsprechend Gewicht haben, gleichzeitig sollten sie aktiv in die tägliche Arbeit mit den Stakeholdern eingebunden sein.²⁷⁰

Auch bei Werder Bremen sollte ein Issues Manager das Verfahren leiten. Viele Experten und zwei der Befragten sehen die Verantwortung im Bereich Public Relations.²⁷¹ So auch Lütgens/Schmidt, die diese Direktion dazu auffordern, den Issues Manager zu stellen. Dieser sollte im Verein gut vernetzt sein und eine verantwortungsvolle Position innehaben.²⁷² Eine Möglichkeit wäre, Marita Hanke, die stellvertretende Medienbeauftragte und Leiterin der Internen Kommunikation, mit dieser Aufgabe zu betrauen. Sie arbeitet seit 1994 im Verein, hat verschiedene Positionen besetzt und kennt demnach verschiedene interne und externe Stakeholder gut.²⁷³ Sie könnte Issues Management bei Werder Bremen koordinieren, die Dokumente der Arbeitsgruppe verwalten und alle Maßnahmen verantworten und evaluieren. Von ähnlichen Aufgaben des Issues Managers bei der Bertelsmann AG berichtet Bauer.²⁷⁴

Entscheidend für funktionierendes Issues Management ist auch die Motivation der Teilnehmer. Wichtig ist, dass sie ihre Rolle annehmen *wollen*. Die Interviewpartner haben sich zunächst damit einverstanden erklärt, in die konzeptionellen Überlegungen einbezogen zu werden. Marita Hanke gibt sogar an, die Funktion des Issues Managers übernehmen zu wollen.²⁷⁵ Auch dem Vorschlag der Leiterin der Fanbetreuung sollte nachgekommen werden. Demnach sollten zusätzlich Mitarbeiter in die Arbeitsgruppe aufgenommen werden, die Lust zu dieser Tätigkeit haben. Denn nur wer offen ist, wird Issues entdecken.

Zuerst könnte der Issues Manager das neue Konzept offiziell in einer der wöchentlichen Geschäftsführersitzungen vorstellen. Denn es ist entscheidend, dass die Geschäftsführer, ebenso wie alle anderen Mitarbeiter, die Notwendigkeit des Verfahrens erkennen. Schließlich könnte Thomas Eichin, als Zuständiger für die Direktion Public Relations, Issues Management offiziell initiieren.²⁷⁶ So würde allen Mitarbeitern die

²⁷⁰ Vgl. Interview 1, Z. 155ff.

²⁷¹ Siehe dazu Kap. 2.4, S. 10f. und Kap. 6.3.3, S. 55.

²⁷² Vgl. Lütgens/Schmidt, 2009, S. 65.

²⁷³ Vgl. Interview 2, Z. 3ff.

²⁷⁴ Vgl. Bauer, 2009, S. 221.

²⁷⁵ Siehe dazu Kap. 6.3.3, S. 55.

²⁷⁶ Vgl. Interview 1, Z. 158f.

Relevanz verdeutlicht und sie wären möglicherweise dazu motiviert, der Arbeitsgruppe zuzuarbeiten.

Issues Management bei Werder Bremen könnte im Rahmen einer Einführungsveranstaltung initiiert werden. Daran sollten die Vertreter der Arbeitsgruppe sowie Geschäftsführer und Direktoren teilnehmen. In einem ersten Teil könnten sie gemeinsam Ziele, Kommunikationsfluss und Rahmenbedingungen festlegen. Anschließend sollte die Arbeitsgruppe allein über ihr weiteres Vorgehen beraten. Um langfristig alle Mitarbeiter in die Identifikation von Issues einzubinden, könnte Issues Management, wie Ries/Wiedemann vorschlagen, in die Weiterbildungsangebote²⁷⁷ des Vereins aufgenommen werden.



Abb. 8: Eigene Darstellung – Implementierung des Issues Management-Konzepts

7.2 Identifikation

Jedes Mitglied der Gruppe sollte die Identifikation der Issues selbstständig übernehmen. Da die Mitarbeiter Experten auf ihrem Gebiet sind, ist durch dieses Vorgehen kein Informationsverlust zu befürchten. Außerdem können die Mitglieder der Arbeitsgruppe die Identifikationsphase so in ihren Alltag integrieren. Die Beteiligten sollten zunächst unsystematisch in alle Richtungen suchen, später den Punkten gezielt nachgehen, die ihnen wichtig scheinen. Damit wird der Gedanke des Screening und Monitoring umgesetzt. Stößt jemand auf ein Issue, das als besonders dringlich empfunden wird, könnte der Issues Manager eine E-Mail mit den wichtigsten Informationen an die Kollegen versenden, die davon betroffen sind. Dann wären alle zeitnah informiert und schon auf eine mögliche Konfrontation vorbereitet, bevor die Arbeitsgruppe über das Issue beraten wird.

²⁷⁷ Vgl. Ries/Wiedemann, 2009, S. 30.

Natürlich müssen die Beteiligten wissen, *wonach* sie suchen. Zuerst muss ihnen bewusst sein, dass Issues in allen Bereichen der Gesellschaft entstehen können, beispielsweise Wirtschaft, Recht, Sicherheit oder Soziales. Ebenso ist zu beachten, dass sie von innen, etwa aufgrund von Entscheidungen des Unternehmens, oder außen kommen können.²⁷⁸ Entsprechend wichtig ist es, stets aufmerksam auf Issues aller Art zu achten. Der zentrale Gegenstand des Issues Management im Sport sind jedoch die Stakeholder.²⁷⁹ Die Mitglieder der Arbeitsgruppe sollten deshalb besonders intensiv auf kritische Tendenzen in den Anspruchsgruppen achten. Eine Übersicht über die internen und externen Stakeholder des SV Werder Bremen liefert Abbildung 9:



Abb. 9: Eigene Darstellung – Stakeholder des SV Werder Bremen²⁸⁰

Natürlich darf sich die Suche nicht auf die Anspruchsgruppen beschränken. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter auch auf allgemeine Entwicklungen in ihrem Arbeitsbereich achten. Dazu zählen etwa neue Regelungen für Fans oder wachsender Druck auf Journalisten. Auch die Expertise der Kollegen sollte genutzt werden. Es wird empfohlen, alle Mitarbeiter in die Identifikationsphase einzubinden. Entdeckt jemand ein Issue, sollte er den zuständigen Kollegen seiner Direktion darüber informieren. So lassen sich die Themen übersichtlich sammeln. Damit jeder weiß, was aktuell diskutiert wird, sollte künftig der Pressespiegel an alle Angestellten verschickt werden.

²⁷⁸ Vgl. Ries/Wiedemann, 2009, S. 22.

²⁷⁹ Siehe dazu Kap. 4.1, S. 28.

²⁸⁰ Anm.: Eures Sports & Food ist für den gastronomischen Service, die elko & Werder Security GmbH für die Sicherheit im Weser-Stadion zuständig. Die Anwohner des Osterdeich leben in unmittelbarer Nähe zum Weser-Stadion.

Generell sollten laut Ries/Wiedemann Themen beachtet werden, die²⁸¹

- das Image des Vereins schädigen könnten (z. B. Aussagen von Verantwortlichen, Randalen der Werder-Fans bei Auswärtsspielen)
- das Vertrauen der Stakeholder erschüttern könnten (z. B. Verkauf des Stadionnamens, Kluft zwischen Wort und Tat)
- den wirtschaftlichen Erfolg des Vereins gefährden könnten (z. B. Einbußen im Fanartikel-Verkauf aus Mangel an Identifikationsfiguren)
- Einfluss auf den Profifußball haben (z. B. Einführung der Torlinientechnik, Änderung der „50plus1-Regel“²⁸²)
- auf Kritik in der Gesellschaft stoßen könnten (z. B. Gewalt im Fußball).

Erkennen die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit auch Issues mit Chancenpotential, sollten diese bei freien Kapazitäten natürlich ebenfalls aufgegriffen werden.

Folgende Fragen, die auf Vorschlägen von Ries/Wiedemann basieren, könnten den Mitarbeitern außerdem bei der Identifikation helfen:²⁸³

- Wo liegen derzeit Chancen und Risiken für Werder Bremen?
- Hat Werder Bremen akute Probleme?
- Welche Herausforderungen kommen langfristig auf Werder Bremen zu?
- Welche Entscheidungen wird die Geschäftsführung in den nächsten Jahren treffen (müssen)?
- Haben diese Entscheidungen Konfliktpotential?
- Auf welche Stakeholder haben diese Entscheidungen Einfluss?/Wie werden ihre Reaktionen ausfallen?

²⁸¹ Vgl. Ries/Wiedemann, 2009, S. 22.

²⁸² Siehe dazu auch: MIXA, Christian: *50plus1-Regel mit Ablaufdatum*. URL: <http://www.sportschau.de/weitere/allgemein/zukunftdessports/hannover486.html> [Stand: 25.05.2014].

²⁸³ Vgl. Ries/Wiedemann, 2009, S. 17f.

Bentele/Rutsch raten, vorrangig Medien und Anspruchsgruppen zu scannen, um die Suche effektiv zu gestalten.²⁸⁴ Insbesondere virtuelle Räume, in denen sich die Stakeholder aufhalten, müssen beachtet werden, weil hier die Entstehung krisenhafter Themen simuliert wird.²⁸⁵ Vor allem Julia Ebert könnte demnach aufmerksam die Stimmungen der Fans im Web verfolgen. Der Praktiker Jan Müller warnt jedoch davor, die Foren zu „unterwandern“. ²⁸⁶ Äußerst vorteilhaft für die Issue-Suche in sozialen Netzwerken ist die gute Kenntnis der Verantwortlichen über die Fans. So sind User häufig nicht anonym, sondern die Stimmungsmacher bekannt.

Zwingend für die Issues-Identifikation im Internet ist nach Erfahrung Köhlers das Eingeben des Unternehmensnamens in Suchmaschinen – wenngleich die Vielzahl an Informationen kaum überschaubar ist.²⁸⁷ Langfristig ist Werder Bremen deshalb zu empfehlen, eine externe Agentur mit Screening/Monitoring im Internet zu beauftragen oder ein Tool erstellen zu lassen.

Es bleibt festzuhalten, dass die Mitglieder der Arbeitsgruppe vor allem in den klassischen Medien, im persönlichen Kontakt zu Stakeholdern (Gespräche, E-Mails, Briefe) und im Internet nach Issues suchen sollten. Wie die einzelnen Personen dabei vorgehen und welche Aktivitäten sie ausbauen können, kann dem sechsten Kapitel entnommen werden.²⁸⁸ Damit werden aber nur Informationen über die externen Anspruchsgruppen gesammelt. Dürig schlägt vor, Mitarbeiterumfragen durchzuführen, um interne Issues zu erfassen. Sie geben Aufschluss über die Stimmungen und offensiblen Informationsdefizite.²⁸⁹ Es scheint angebracht, die Umfragen jährlich durchzuführen, bevorzugt nach der Hinrunde der Fußball-Bundesliga. Dann haben die Mitarbeiter bereits klare Vorstellungen von den Umständen während der Saison, es kann aber noch verändernd eingegriffen werden.

Aus der Vielzahl von Themen müssen die Angestellten, die in das Issues Management-Konzept involviert sind, nun die wichtigsten auswählen. Nur diese werden später in der Arbeitsgruppe bewertet. Da sie Experten auf ihrem Gebiet sind, kann niemand besser darüber urteilen als sie. Das beweisen etwa Marita Hanke, wenn sie über Auflagen für Medienvertreter berichtet, Julia Ebert, die um die Bedeutung von Zaunfahnen

²⁸⁴ Vgl. Bentele/Rutsch, 2001, S. 146.

²⁸⁵ Vgl. Interview 1, Z. 112ff.

²⁸⁶ Müller, 2009, S. 80.

²⁸⁷ Vgl. Köhler, 2006, S. 182.

²⁸⁸ Siehe dazu Kap. 6.3.4, S. 56f.

²⁸⁹ Vgl. Dürig, 2009, S. 232.

weiß, oder Maren Ulrichs, die früher selbst als Sponsor tätig war.²⁹⁰ Ergänzend zu individuellen Einschätzungen könnten sie eine Konsensanalyse durchführen und prüfen, ob ein Thema in mehreren Medien behandelt wird. Merten rät, ein Issue weiter zu bearbeiten, wenn es eine Schnittmenge gibt.²⁹¹ Bevor die Mitarbeiter an einem Treffen der Arbeitsgruppe teilnehmen, sollten sie Issue-Hierarchien aufstellen. Die wichtigsten Themen werden in der Gruppe besprochen, weitere zunächst vermerkt.

7.3 Bewertung

Für die Bewertung der Issues bei Werder Bremen wurde ein vierstufiger Prozess entwickelt, in dem verschiedene Kriterien Berücksichtigung finden. Dadurch werden Issues auf einer fundierten Grundlage bewertet und nicht etwa unter starkem Einfluss von Emotionen und Impulsen. Der Prozess wird in Abbildung 10 dargestellt. Im Laufe des Bewertungsprozesses sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Themen sind für den Verein besonders wichtig?
- Wie groß sind mögliche Auswirkungen des Issues auf Werder Bremen?
- Wie groß ist die Verletzbarkeit des Vereins?²⁹²

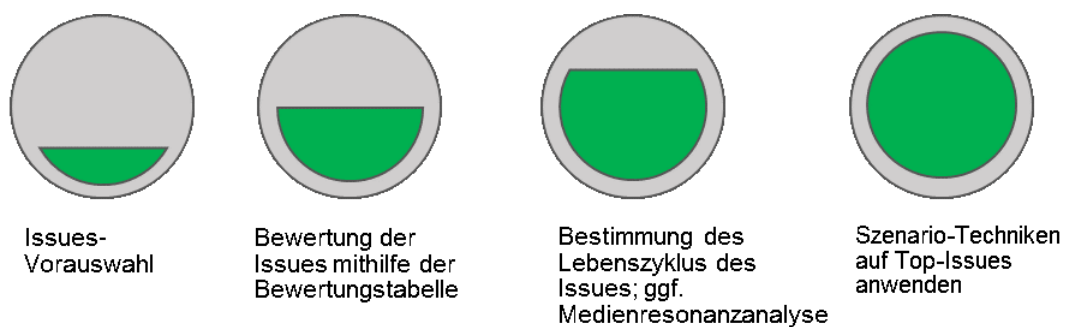


Abb. 10: Eigene Darstellung – Konzept zur Bewertung von Issues

²⁹⁰ Vgl. Interview 1, Z. 71f./Interview 2, Z. 24f./Interview 4, Z. 4ff.

²⁹¹ Vgl. Merten, 2001, S. 52.

²⁹² Vgl. Ries/Wiedemann, 2009, S. 19.

Nachdem die Mitarbeiter alleine eine Vorauswahl getroffen haben, werden die Issues in der Arbeitsgruppe bewertet. Nicht alle Experten haben sich in der Befragung dieses Vorgehen gewünscht.²⁹³ Wenn Issues Management bei Werder Bremen künftig strukturiert erfolgen soll, ist laut Bauer jedoch dringend zu einem gewissen Maß an standardisierten Vorgängen zu raten.²⁹⁴ Ein Kompromiss ist gefunden, wenn sich die beteiligten Mitglieder einmal pro Monat zur Bewertung der Issues und Konzeption eines Maßnahmenplans treffen. Nur so kann sichergestellt werden, dass alle Interessen gleichermaßen berücksichtigt werden. Stößt jemand auf ein Issue, das als besonders dringend empfunden wird, sollte ein außerplanmäßiges Treffen stattfinden. Dafür haben sich die Interviewpartner ausdrücklich ausgesprochen.²⁹⁵ Bei der Bewertung der Issues innerhalb der Arbeitsgruppe sollte besonders auf die Hinweise desjenigen geachtet werden, in dessen Kompetenzbereich das Thema fällt. Um seine Position zu stärken, könnte der Experte für das jeweilige Problem zum Senior Manager ernannt werden. Dieses Vorgehen empfehlen Lütgens/Schmidt.²⁹⁶

In der zweiten Stufe des Bewertungsprozesses werden die Issues einzeln und gründlich nach festgelegten Kriterien bewertet.²⁹⁷ Hierfür wurde die unten stehende Tabelle erstellt. Damit ihre unterschiedlichen Ansichten berücksichtigt werden, könnte jeder Mitarbeiter die Matrix eigenständig ausfüllen. Dann steigt allerdings der Aufwand für die Auswertung. Alternativ könnten alle Mitglieder der Arbeitsgruppe die Tabelle gemeinsam ausfüllen. Wenn die Ausprägung eines Merkmals mehrfach als „eher groß“ oder „groß“ markiert wurde, sollten sie auf dieses Issue reagieren.

| Merkmal Ausprägung | Gering | Eher gering | Eher groß | Groß |
|-----------------------------|---------------|--------------------|------------------|-------------|
| Nachrichtenwert | | | | |
| Anschlussfähigkeit | | | | |
| Akteure | | | | |
| Relevanz | | | | |

Tabelle 3: Bewertungstabelle für Issues bei Werder Bremen

²⁹³ Siehe dazu Kap. 6.3.5, S. 57.

²⁹⁴ Vgl. Bauer, 2009, S. 221.

²⁹⁵ Vgl. Interview 1, Z. 134/Interview 2, Z. 40/Interview 3, Z. 23.

²⁹⁶ Vgl. Lütgens/Schmidt, 2009, S. 66.

²⁹⁷ Siehe dazu Kap. 2.5.2, S. 15.

Anschließend besprechen die Angestellten, auf welches Thema sie zuerst reagieren. Im dritten Schritt der Bewertung wird deshalb bestimmt, in welcher Lebensphase sich die Issues befinden. Sind sie schon fortgeschritten, ist schnelles Handeln erforderlich. Falls ein Thema bereits in den Medien erwähnt wird, schlägt Suchy in dieser Phase eine Medienresonanzanalyse vor. Es sollte unter anderem geprüft werden, welche Medien es aufgreifen, wie groß die Reichweite ist und wie prominent Berichte über das Thema platziert sind.²⁹⁸ Für Werder Bremen ist es ausreichend, diese Analyse mündlich vorzunehmen. Themen, die sich bereits in einer fortgeschrittenen Phase des Lebenszyklus befinden und in reichweitenstarken Medien entsprechend platziert sind, sollten als Top-Issues eingestuft und umgehend behandelt werden.

Bevor ein Maßnahmenplan erstellt wird, könnten im vierten Schritt Szenario-Techniken oder Brainstorming angewandt werden. Dazu raten Imhof/Eisenegger. Hierbei ist die Kreativität und Weitsichtigkeit der Mitarbeiter gefordert. Sie sollten überlegen, welche konkreten Auswirkungen das Issue auf Werder Bremen haben könnte. In diese Annahmen könnten auch andere Abteilungen, wie etwa die Direktion Recht und Finanzen eingebunden werden.²⁹⁹ Ries/Wiedemann nennen mit dem Verlust von Sponsoren, internen und externen Imageproblemen oder einer schlechteren sportlichen Leistung mögliche Auswirkungen.³⁰⁰ Kann die Arbeitsgruppe den Führungspersonen im Verein Szenarien vorlegen, die aufgrund von plausiblen Annahmen erstellt wurden, werden sie später bereit sein, Maßnahmen zu unterstützen.

Bei der Bewertung sollten die Issues unterteilt werden. Solche, die den gesamten Verein tangieren, müssen anschließend mit den Geschäftsführern besprochen werden. Themen, die einzelne Bereiche betreffen, müssten nur den Direktoren vorgelegt werden.³⁰¹ Nicht alle Issues werden aus dem Bewertungsprozess als Top-Issues hervorgehen. Jene, die zunächst nicht als wichtig eingestuft wurden, sollten aber unbedingt vermerkt werden. Sie könnten zukünftig an Bedeutung gewinnen.

²⁹⁸ Vgl. Suchy, 2011, S. 44.

²⁹⁹ Vgl. Imhof/Eisenegger, 2001, S. 269.

³⁰⁰ Vgl. Ries/Wiedemann, 2009, S. 21.

³⁰¹ Vgl. ebd., S. 25.

7.4 Gestaltung

Nach der gemeinsamen Bewertung sollte auch der Maßnahmenplan innerhalb der Gruppe entworfen werden, damit möglichst viele Ideen und Ansichten einfließen. Falls in dieser Phase Diskussionen über das weitere Vorgehen geführt werden, sollte die Meinung des Senior Managers, der Experte für das jeweilige Issue ist, in besonderem Maße berücksichtigt werden. Auch die Ratschläge des Issues Managers sollten entsprechendes Gewicht haben. Merten betont, dass die beauftragten Mitarbeiter jederzeit dazu bereit sein müssen, einmal gefasste Entscheidungen zu überdenken. Denn die Bedingungen können sich jederzeit ändern und eine Anpassung des Maßnahmenplans erfordern.³⁰²

Issues Management bei Werder Bremen sollte nicht auf Basis eines standardisierten Maßnahmenkatalogs erfolgen. Vielmehr sollten die Mitarbeiter von Fall zu Fall über das Vorgehen entscheiden. Sonst würden sie natürlicherweise stets nach einem starren Muster handeln, ohne nach der Reaktion zu suchen, die das Issue tatsächlich erfordert. Einmal gefasste Maßnahmenpläne dürfen natürlich nicht verloren gehen. Das Vorgehen sollte deshalb immer dokumentiert werden, sodass sich die Angestellten bei einem ähnlichen Fall daran orientieren können. Die Entscheidung über die zu treffenden Maßnahmen hängt vom Stadium des Issues und seinen Auswirkungen ab. Bei besonders akuten Themen könnten unter Umständen zusätzliche finanzielle Mittel für Maßnahmen bereitgestellt werden. Um zu entscheiden, wann ein Thema derart brisant ist, könnte auf die Bewertungstabelle zurückgegriffen werden. Wurden mindestens drei Merkmale als „groß“ markiert, ist dies ein Indiz.

Einige Unternehmen wie die E.ON AG organisieren Issues Management in eigenen Netzwerken.³⁰³ Diesen Gedanken könnte Werder Bremen vereinfacht umsetzen. Zum besseren Austausch sollten die Mitglieder der Arbeitsgruppe einen gemeinsamen Ordner anlegen, in dem Issues und Maßnahmenpläne verwaltet werden. Auch die anderen Angestellten sollten Lesezugriff haben. So könnte jeder Mitarbeiter die offizielle Position des Vereins zu einem Issue einsehen und entsprechend kommunizieren.

Hinweise zum Maßnahmenplan geben Ries/Wiedemann. Zuerst muss die Position des Vereins zum jeweiligen Issue bestimmt werden. Anschließend müssen sich die Mitarbeiter für eine Basisstrategie entscheiden. Werder Bremen kann proaktiv, reaktiv, durch Anpassung oder mit Widerstand auf ein Thema eingehen. Auf Grundlage dieser

³⁰² Vgl. Merten, 2001, S. 49.

³⁰³ Vgl. Blau et al., 2009, S. 141.

Entscheidung kann der Maßnahmenplan entwickelt werden. Dazu sollte die Arbeitsgruppe eine Lückenstrategie anwenden. Hier werden die Erwartungen der Stakeholder analysiert. Aus der Art der Lücke ergibt sich die geeignete Strategie. Klafft beispielsweise eine *Erwartungslücke*, muss geprüft werden, was die Anspruchsgruppen von Werder Bremen erwarten. Dann sollte – wenn möglich – entsprechend reagiert werden. Wurde eine *Kommunikationslücke* ausgemacht, werden die Botschaften des Vereins also anders verstanden als beabsichtigt, müssen die Verantwortlichen klare Informationen aussenden. Wenn sich eine *Handlungslücke* gebildet hat, müssen den Worten endlich Taten folgen.³⁰⁴ Der Maßnahmenplan kann anschließend auf unterschiedliche Weise umgesetzt werden, beispielsweise in Form von:

- Pressemitteilungen/Pressekonferenzen
- Äußerungen von Schlüsselfiguren (z. B. Geschäftsführer, Mannschaftskapitän)
- Einzelgesprächen oder Gesprächen in Kleingruppen
- Veranstaltungen (z. B. Sponsorenabend, außerplanmäßiges Werder-Café³⁰⁵)
- Aufklärung in den eigenen Medien
- Erweiterung der Website³⁰⁶

Eine preiswerte und zugleich effektive Reaktion auf externe Issues könnte auch in den Neuen Medien erfolgen. Bereits jetzt werden mit Spielern Chats auf „Twitter“ oder Hangouts über „Google+“ durchgeführt. Es wäre denkbar, diese Aktivitäten für Issues Management zu nutzen. Verantwortliche von Werder Bremen, in deren Zuständigkeit ein Thema liegt, könnten der Öffentlichkeit direkt für Fragen zur Verfügung stehen. So bekämen z. B. die Fans die Möglichkeit, mit dem Direktor Marketing über den Verkauf des Stadionnamens zu diskutieren und dadurch neue Einblicke zu erlangen. Außerdem sollten die Möglichkeiten der direkten Kommunikation noch besser ausgeschöpft werden. Die Mitarbeiter von Werder Bremen könnten im Social Web in einer frühen Phase des Lebenszyklus auf Issues einwirken und somit frühzeitig die Meinungsbildung beeinflussen. Zum jetzigen Zeitpunkt beziehen sie vereinzelt durch Postings Stellung zu Themen. Ergänzend sollten sie jedoch auf Fragen der User reagieren und aktiv am Dialog teilnehmen.

³⁰⁴ Vgl. Ries/Wiesemann, 2009, S. 26f.

³⁰⁵ Siehe dazu Kap. 5.1.1, S. 36.

³⁰⁶ Vgl. Marell/Stahl, 2009, S. 200.

Wurde ein Maßnahmenplan erstellt, müssen unbedingt auch Taten folgen.³⁰⁷ Deshalb sollten die Vorschläge der Arbeitsgruppe anschließend dem Direktor unterbreitet werden, der für das jeweilige Thema zuständig ist. Handelt es sich um ein Issue, das nur seinen Bereich tangiert, kann er über das weitere Vorgehen entscheiden. Betrifft es jedoch den ganzen Verein, sollte der Direktor alle Informationen über das Issue und den Maßnahmenplan in der Geschäftsführersitzung vortragen. Alternativ könnten diese Aufgabe der Issues Manager oder Senior Manager übernehmen, die stärker in das Thema involviert sind. Stimmt die Geschäftsführung dem Maßnahmenplan zu, sollte schnellstmöglich eine Handlung erfolgen.

Für jedes Issue muss, so die Erfahrung Lütgens', unmittelbar der Erfolg der Maßnahmen geprüft werden.³⁰⁸ Die Mitarbeiter sollten die Erkenntnisse der Evaluierung unbedingt im Maßnahmenplan vermerken und auch Fehler notieren. Schließlich kann die Arbeitsgruppe daraus für die Zukunft lernen. Indikator für den Erfolg der Maßnahmen ist der Ruf des Vereins, wie den Ausführungen von Suchy zu entnehmen ist. Dieser kann mit einer Befragung der Anspruchsgruppen oder mithilfe einer Medienresonanzanalyse ermittelt werden.³⁰⁹ Damit Werder Bremen keine Primärforschung durchführen oder in Auftrag geben muss, sollten besonders die Sympathiewerte in öffentlichen Markenrankings beachtet werden.

Am Ende jeder Saison sollten sich die Mitglieder der Arbeitsgruppe zu einer Evaluierung treffen. Um Issues Management bei Werder Bremen weiterzuentwickeln, könnten sie noch einmal anhand der Reaktionen der Stakeholder gezielt forschen, wie sich die Issues entwickelt haben.

³⁰⁷ Vgl. Interview 1, Z.165f./Lütgens/Schmidt, 2009, S. 69.

³⁰⁸ Vgl. Lütgens, 2001, S. 64.

³⁰⁹ Vgl. Suchy, 2011, S. 70.

8 Fazit und Ausblick

Was nützt eine ausgefeilte Taktik, wenn die Mannschaft sie nicht umsetzen kann? Ziel dieser Arbeit war es deshalb, ein Issues Management-Konzept für Werder Bremen zu erstellen, das praktikabel ist. Weil keine zusätzlichen personellen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen, sollte das Verfahren weitgehend in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter integriert werden.

Theorie und Empirie erwiesen sich als geeignete Grundlagen, um die Forschungsfrage zu beantworten. Entscheidende Informationen lieferten die Experteninterviews. Aus ihnen ging hervor, dass die Mitarbeiter Issues Management als Verfahren zwar nicht anwenden, aber einzelne Maßnahmen umsetzen, auf denen das Konzept aufbauen kann. Demnach könnte der neue Prozess tatsächlich in den Alltag der Angestellten eingebunden werden. Die wichtigste Leistung dieser Arbeit besteht darin, dafür das nötige Hintergrundwissen, einen festen Rahmen und konkrete Arbeitsanweisungen bereitzustellen. Auf dieser Basis könnten Mitarbeiter verschiedener Direktionen künftig strukturiertes Issues Management mit geringem Zusatzaufwand umsetzen.

Eine wesentliche Änderung hat sich während des Forschungsprozesses ergeben. Ursprünglich sollten im Rahmen der Experteninterviews Mitarbeiter anderer Vereine erklären, ob und wie sie Issues Management umsetzen. Es lassen sich in der Fachliteratur jedoch genügend Informationen darüber finden, wie andere Unternehmen das Verfahren anwenden. Für diese Arbeit waren deshalb die Angestellten des SV Werder Bremen die „besseren Experten“. Sie konnten Auskunft über die Bedingungen im Verein geben und erklären, wie sie künftig zu Issues Management beitragen könnten. Eines bleibt bezüglich der Methode anzumerken: Wurden die Interviews per E-Mail geführt, war der Informationsverlust größer als angenommen. Das Ziel dieser Arbeit konnte dennoch erreicht werden. Generell sollte dieser Aspekt in der Empirie jedoch stärker berücksichtigt werden. Wenn es die Forschungsfrage erfordert, sollten möglichst viele Gespräche persönlich oder telefonisch geführt werden.

Ob das Konzept in der Praxis zum Einsatz kommt, müssen nun die Verantwortlichen entscheiden. Aufgrund der komplexen Rahmenbedingungen im Profifußball und der angespannten sportlichen und wirtschaftlichen Situation bei Werder Bremen wäre ihnen dazu zu raten. So könnten die Mitarbeiter negativen Tendenzen entgegenwirken, bevor Krisen entstehen und sich das Image des Vereins verschlechtert. Sollte das Konzept tatsächlich angewandt werden, wird die Realität zeigen, ob es funktioniert. Die Beteiligten sollten dafür regelmäßig den Erfolg der Maßnahmen prüfen. Wenn weiterhin Krisen entstehen, die vermeidbar schienen, besteht Handlungsbedarf.

Dass das Verfahren weitgehend in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter integriert wird, könnte sich als Schwäche erweisen. Möglicherweise muss die Arbeitsgruppe praktisch mehr Zeit für Issues Management aufbringen, als jetzt dafür vorgesehen ist. Langfristig scheint eine Weiterentwicklung des Konzepts ohnehin unerlässlich, da sich die Umstände ändern können und Erfahrungen berücksichtigt werden müssen. Sollten die Verantwortlichen von dem Verfahren überzeugt sein, könnte es langfristig um eigene Tools oder die Zusammenarbeit mit externen Agenturen erweitert werden.

Literaturverzeichnis

Literatur

ARLT, Hans-Jürgen: *Zwischen Öffentlichkeiten und Geschlossenheiten. Herr Hättich und Frau Wolltich als Issues Manager unterwegs*. In: RÖTTGER, Ulrike (Hg.): *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden 2001. 125-137.

BAUER, Bernd: *Rund um die Uhr – weltweit. Issues Management bei der Bertelsmann AG*. In: KUHN, Michael/KALT, Gero/KINTER, Achim (Hg.): *Chefsache Issues Management. Ein Instrument zur strategischen Unternehmensführung – Grundlagen, Praxis, Trends*. Frankfurt am Main 2009. 214-224.

BENTELE, Günter/RUTSCH, Daniela: *Issues Management in Unternehmen. Innovation oder alter Wein in neuen Schläuchen?* In: RÖTTGER, Ulrike (Hg.): *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden 2001. 141-159.

BLAU, Peter/FANTA, Gabriele/HENKEL, Nicole: *Integrationsfaktor und Reputations-treiber. Das globale Issues Management der E.ON AG*. In: KALT, Gero/KINTER, Achim/KUHN, Michael (Hg.): *Strategisches Issues Management. Vom erfolgreichen Umgang mit Krisen und Profilierungsthemen. Konzepte-Implicationen-Best Practices*. 2. Aufl., Frankfurt am Main 2009. 136-145.

DAUMANN, Frank (Hg.)/RÖMMELT, Benedikt (Hg.)/ESIPOVICH, Lev (Hg.): *Untersuchung ausgewählter Imageprofile aus verschiedenen Bereichen des Sportmarktes*. Jena: Friedrich-Schiller-Universität Jena, 2011 (Jenaer Sportmanagement Survey 2011).

DFL Deutsche Fußballliga GmbH (Hg.): *Bundesliga Report 2014. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball*. Frankfurt am Main 2014.

DÜRIG, Uta Micaela: *Issues Management in einem erfolgreichen Change Management-Prozess. Das Beispiel RWE Solutions*. In: KUHN, Michael/KALT, Gero/KINTER, Achim (Hg.): *Chefsache Issues Management. Ein Instrument zur strategischen Unternehmensführung – Grundlagen, Praxis, Trends*. Frankfurt am Main 2009. 224-236.

ESCH, Franz-Rudolf/WICKE, Andreas/REMPEL, Jan Eric: *Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements*. In: ESCH, Franz-Rudolf (Hg.): *Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*. 4., vollständig überarbeitete u. erweiterte Aufl., Wiesbaden 2005. 5-55.

- GEIßLER, Ulrike: *Frühaufklärung durch Issues Management. Der Beitrag der Public Relations*. In: RÖTTGER, Ulrike (Hg.): *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden 2001. 207-216.
- GLÄSER, Jochen/LAUDEL, Grit: *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Aufl., Wiesbaden 2010.
- HEINE, Christoph: *Gesellschaftliches Engagement im Fußball. Wirtschaftliche Strategien und Chancen für Vereine*. Berlin 2009.
- HERGER, Nikodemus: *Issues Management als Steuerungsprozess der Organisationskommunikation*. In: RÖTTGER, Ulrike (Hg.): *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden 2001. 79-101.
- IMHOF, Kurt/EISENEGGER, Mark: *Issue Monitoring: Die Basis des Issues Managements. Zur Methodik der Früherkennung organisationsrelevanter Umweltentwicklungen*. In: RÖTTGER, Ulrike (Hg.): *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden 2001. 257-278.
- KAISER, Sebastian: *Kommunikationsmanagement im Sport*. In: NUFER, Gerd (Hg.)/BÜHLER, André (Hg.): *Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie*. 3., neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin 2012 (Sportmanagement, Bd. 01.), 498-520.
- KALT, Gero/KINTER, Achim/KUHN, Michael (Hg.): *Strategisches Issues Management. Vom erfolgreichen Umgang mit Krisen und Profilierungsthemen. Konzepte-Implicationen-Best Practices*. 2. Aufl., Frankfurt am Main 2009.
- KALT, Gero: *Gewappnet sein ist möglich. Issues Management in der Medienarbeit – Zur Identifizierung und Steuerung von Krisen- und Chancenthemen durch praxisnahe Begleitforschung*. In: KUHN, Michael/KALT, Gero/KINTER, Achim (Hg.): *Chefsache Issues Management. Ein Instrument zur strategischen Unternehmensführung – Grundlagen, Praxis, Trends*. Frankfurt am Main 2009. 97-112.
- KARMASIN, Matthias/RIBING, Rainer: *Die Gestaltung wissenschaftlicher Arbeiten. Ein Leitfaden für Seminararbeiten, Bachelor-, Master- und Magisterarbeiten sowie Dissertationen*. 7., aktualisierte Aufl., Wien 2013.
- KÖHLER, Tanja: *Krisen-PR im Internet. Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder*. Wiesbaden 2006 (Organisationskommunikation. Studien zu Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement.).

KUHN, Michael: *Global Issue Management bei DaimlerChrysler*. In: RÖTTGER, Ulrike (Hg.): *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden 2001. 191-205.

KUHN, Michael/KALT, Gero/KINTER, Achim (Hg.): *Chefsache Issues Management. Ein Instrument zur strategischen Unternehmensführung – Grundlagen, Praxis, Trends*. Frankfurt am Main 2009.

LIEBL, Franz: *Erkennen, abschätzen, Maßnahmen ergreifen. Issues Management auf dem Weg zum integrierten Strategiekonzept*. In: KUHN, Michael/KALT, Gero/KINTER, Achim (Hg.): *Chefsache Issues Management. Ein Instrument zur strategischen Unternehmensführung – Grundlagen, Praxis, Trends*. Frankfurt am Main 2009. 62-73.

LEMKE, Johanna: *Platz für Neues*. In: Sächsische Zeitung, Nr. 83 v. 08.04.2014, S.7.

LÜTGENS, Stefan: *Das Konzept des Issues Managements*. In: RÖTTGER, Ulrike (Hg.): *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden 2001. 59-77.

LÜTGENS, Stefan/SCHMIDT, Oliver S.: *Issues Management quo vadis? Schleichen-der Abstieg oder endgültiger Aufstieg zur Königsdisziplin?* In: KALT, Gero/KINTER, Achim/KUHN, Michael (Hg.): *Strategisches Issues Management. Vom erfolgreichen Umgang mit Krisen und Profilierungsthemen. Konzepte-Implikationen-Best Practices*. 2. Aufl., Frankfurt am Main 2009. 61-74.

MARELL, Susanne/STAHL, Viola: *Vorausdenken statt Voraussagen. Strategisches Risikomanagement im Zeitalter von Web 2.0 durch die Cognis GmbH am Beispiel G8-Gipfel*. In: KALT, Gero/KINTER, Achim/KUHN, Michael (Hg.): *Strategisches Issues Management. Vom erfolgreichen Umgang mit Krisen und Profilierungsthemen. Konzepte-Implikationen-Best Practices*. 2. Aufl., Frankfurt am Main 2009. 193-202.

MERTEN, Klaus: *Determinanten des Issues Managements*. In: RÖTTGER, Ulrike (Hg.): *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden 2001. 41-57.

MÜLLER, Jan: *Von der Pflicht und dem Privileg, „Sinn zu machen“*. Zur Theorie und Praxis strategischen Issues Managements bei EADS. In: KALT, Gero/KINTER, Achim/KUHN, Michael (Hg.): *Strategisches Issues Management. Vom erfolgreichen Umgang mit Krisen und Profilierungsthemen. Konzepte-Implikationen-Best Practices*. 2. Aufl., Frankfurt am Main 2009. 75-83.

RICHTER, Lou: *Zwischen Traum und Albtraum*. In: Weser-Kurier, Nr. 107 v. 09.05.2014, S. 23.

RIES, Klaus/WIEDEMANN, Peter M.: *Unternehmen im öffentlichen Blickfeld. Zur Funktion und Implementierung von Issues Management-Systemen*. In: KUHN, Michael/KALT, Gero/KINTER, Achim (Hg.): *Chefsache Issues Management. Ein Instrument zur strategischen Unternehmensführung – Grundlagen, Praxis, Trends*. Frankfurt am Main 2009. 15-31.

RÖTTGER, Ulrike (Hg.): *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden 2001.

RUTSCH, Daniela: *Issues Management als Verfahren der PR. Eine empirische Studie in deutschen und US-amerikanischen Unternehmen*. In: KUHN, Michael/KALT, Gero/KINTER, Achim (Hg.): *Chefsache Issues Management. Ein Instrument zur strategischen Unternehmensführung – Grundlagen, Praxis, Trends*. Frankfurt am Main 2009. 68-94.

SCHULZ, Jürgen: *Issues Management im Rahmen der Risiko- und Krisenkommunikation. Anspruch und Wirklichkeit im Unternehmen*. In: RÖTTGER, Ulrike (Hg.): *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden 2001. 217-235.

SPENGLER, Thomas S./VOLLING, Thomas/WOISETSCHLÄGER, David M./BACKHAUS, Christof: *Fußballstudie 2013. Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga*. Braunschweig: Technische Universität Braunschweig, 2013 (Arbeitspapiere des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion).

SUCHY, Günther (Hg.): *Public Relations im Sport. Basiswissen – Arbeitsfelder – Sport-PR und Social Media*. Berlin 2011 (Sportmanagement, Bd. 04.).

SV WERDER BREMEN GmbH & Co KGaA (Hg.): *Das offizielle Jahrbuch 2012/13*. Bremen 2012.

SV WERDER BREMEN GmbH & Co KGaA (Hg.): *Das offizielle Jahrbuch 2013/14*. Bremen 2013.

TRANKOVITS, Laszlo: *Grenzen des Issues Management. Skeptische Anmerkungen aus der Praxis*. In: KUHN, Michael/KALT, Gero/KINTER, Achim (Hg.): *Chefsache Issues Management. Ein Instrument zur strategischen Unternehmensführung – Grundlagen, Praxis, Trends*. Frankfurt am Main 2009. 179-185.

PUTTENAT, Daniela: *Praxishandbuch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Eine Einführung in professionelle PR und Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden 2007.

VÖPEL, Henning/QUITZAU, Jörn: *Wirtschaftsfaktor Fußball*. Hamburg: Hamburgisches WeltWirtschafts Institut, 2009 (Strategie 2030 – Vermögen und Leben in der nächsten Generation).

WEISENER, Götz: *Vom Mythos zur Marke: Am Beispiel der Fußball-„Hölle“ von St. Pauli*. In: HEBBEL-SEEGER, Andreas/FÖRSTER, Jörg (Hg.): *Eventmanagement und Marketing im Sport. Emotionale Erlebnisse und kommerzieller Erfolg*. Berlin 2008. 38-43.

WILL, Markus: *Issues Management braucht Einbindung in das strategische Management*. In: RÖTTGER, Ulrike (Hg.): *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden 2001. 103-123.

ZEIGLER, Arnd: *Eine Fülle an Fußball-Sternstunden*. In: SV WERDER BREMEN GmbH & Co KGaA (Hg.): *Das offizielle Jahrbuch 2012/13*. Bremen 2012.

ZERFAß, Ansgar: *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. 3., aktualisierte Aufl. Wiesbaden 2010 (BENTELE, Günter (Hg): *Organisationskommunikation*).

Internetdokumente

DPA: *HSV-Klubchef fordert Einzug in Europapokal*. URL:
<http://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/hamburger-sv/article117608951/HSV-Klubchef-fordert-Einzug-in-Europapokal.html> [Stand: 16.05.2014].

DPA: *Studie: Bundesliga bleibt wirtschaftlich erfolgreich*. URL:
<http://www.stern.de/sport/fussball/studie-bundesliga-bleibt-wirtschaftlich-erfolgreich-2115488.html> [Stand: 09.06.2014].

KICKER ONLINE: *1. Bundesliga – Ewige Tabelle*. URL:
<http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/ewigebundesligatabelle.html> [Stand: 09.05.2014].

KNIPS, Björn: *Kein Magazin mehr. Werder spart 250000 Euro*. URL:
<http://www.kreiszeitung.de/werder-bremen/werder-spart-250000-euro-3602489.html> [Stand: 11.06.2014].

KNIPS, Björn/SANDER, Carsten: *Werder macht ein Minus von 7,9 Millionen Euro*. URL: <http://www.kreiszeitung.de/sport/werder-bremen/mitgliederversammlung-werder-bremen-2013-umsatz-sinkt-rekordverlustl-3227498.html> [Stand: 09.05.2014].

KUPILAS, Dominik/SCHMIDT, Marcel: *Kleinen Rückschritt positiv nutzen*. URL: <http://www.werder.de/de/profis/news/46155.php> [Stand: 11.05.2014].

MACROMEDIA HOCHSCHULE FÜR MEDIEN UND KOMMUNIKATION: *MHMK-Studie: Werder Bremen ist Social Media Meister*. URL: <http://www.macromedia-fachhochschule.de/news-details/datum/2012/05/23/mhmk-studie-werder-bremen-ist-deutscher-social-media-meister.html> [Stand: 10.05.2014].

PRMAGAZIN: *Pressestellentest: Fußball-Bundesliga: Rote Karte*. URL: <http://www.prmagazin.de/meinung-analyse/hintergrund/pressestellentest-fussball-bundesliga.html> [Stand: 09.05.2014].

RADIO BREMEN: *Chronik der Missbrauchsvorwürfe. Wiesenhof erneut in der Kritik*. URL: <http://www.radiobremen.de/politik/themen/wiesenhof-chronik100.html> [Stand: 13.06.2014].

SID: *Auszeichnung für Werder: Twitter-Kanal des Jahres*. URL: http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/bundesliga-auszeichnung-fuer-werder-twitter-kanal-des-jahres_aid_993154.html [Stand: 11.06.2014].

SONNENBERG, Christoph/BALCZUWEIT, Markus: *So will Werder 3 Mio sparen. Stühle, Stifte, Stadionheft*. URL: <http://www.bild.de/sport/fussball/werder-bremen/will-3-mio-sparen-36248168.bild.html> [Stand: 16.06.2014].

SÜDDEUTSCHE.DE: *Wiesenhof wird neuer Sponsor von Werder Bremen. Vergebliche Fan-Proteste*. URL: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/trotz-fan-protesten-wiesenhof-wird-neuer-sponsor-von-werder-bremen-1.1438120> [Stand: 13.06.2014].

SV WERDER BREMEN: *Struktur*. URL: <http://www.werder.de/de/ueber-werder/struktur/index.php> [Stand: 09.05.2014].

Anlagen

| | |
|--|----|
| Anlage 1 – Beispiel für einen Interviewleitfaden | 80 |
| Anlage 2 – Transkription Interview 1, geführt mit: Julia Ebert, Leiterin Fan- Mitgliederbetreuung, SV Werder Bremen | 82 |
| Anlage 3 – Transkription Interview 2, geführt mit: Marita Hanke, stellvertretende Medienbeauftragte, SV Werder Bremen | 86 |
| Anlage 4 – Transkription Interview 3, geführt mit: Barbara Kliem, Leiterin Callcenter, SV Werder Bremen | 88 |
| Anlage 5 – Transkription Interview 4, geführt mit: Maren Ulrichs, Verantwortliche für strategisches Marketing, SV Werder Bremen | 90 |
| Anlage 6 – Extraktion der Experteninterviews | 93 |
| Anlage 7 – Aufbereitung der Experteninterviews | 98 |

Anlage 1 – Beispiel für einen Interviewleitfaden

„Issues Management bei Werder Bremen“

Issues Management ist ein Frühwarnsystem, das zur Vermeidung von Krisen eingesetzt wird. Verschiedene Mitarbeiter durchsuchen dabei ihre Umwelt nach Themen, die für ihr Unternehmen Konfliktpotential aufweisen (Issues). Wenn beispielsweise mehrere Fans über einen neuen Sponsor klagen, wäre das für Werder Bremen ein Issue. Diese Themen tauchen zuerst in einer Anspruchsgruppe auf. Dann werden immer mehr Menschen auf das Issue aufmerksam, bis es schließlich die Medien aufgreifen. Um zu verhindern, dass aus dem Thema eine Krise wächst, wird im Rahmen von Issues Management frühzeitig darauf reagiert.

Nachdem sie die Issues identifiziert haben, bewerten die Mitarbeiter sie. Nur die Themen, die relevant für das Unternehmen sind, werden weiter behandelt. Die Mitarbeiter erstellen für das weitere Vorgehen einen Maßnahmenplan. So können als Reaktion auf ein Issue z. B. Pressemitteilungen verschickt werden, Schlüsselfiguren äußern sich oder Veranstaltungen für die Anspruchsgruppe werden durchgeführt. Alles dient der Vermeidung von Krisen und dem Schutz des Images. (weitere Infos: http://de.wikipedia.org/wiki/Issue_Management)

Beispiele für Anspruchsgruppen:

| | | |
|---------------------|-------------|------------------------|
| Fans | Medien | Stadt/Polizei |
| Sponsoren | Trainer | Manager |
| Spielerberater | Mitarbeiter | Medizinische Abteilung |
| Sicherheitspersonal | Zulieferer | |

Maren Ulrichs: Seit Juli 2012 verantwortlich für strategisches Marketing bei Werder Bremen

Bevor du deine jetzige Tätigkeit übernommen hast, warst du Marketing-Leiterin bei BELUGA Shipping. Das Unternehmen war damals ein wichtiger Sponsor von Werder Bremen. Du hast diese Kooperation für BELUGA Shipping betreut. Wie gut kennst du – auf diesen Erfahrungen aufbauend - die Wünsche und Bedürfnisse von Sponsoren?

Mit welchen Anspruchsgruppen kommst du in deiner jetzigen Funktion, als Verantwortliche für strategisches Marketing, in Berührung?

Welche dieser Anspruchsgruppen kennst du besonders gut?

In welchen Situationen stehst du mit ihnen in Kontakt?

Wenden sich Vertreter der Anspruchsgruppen manchmal mit konflikthaltigen Themen, die sie gerade beschäftigen, gezielt an dich?

Welche Themen sind das beispielsweise?

Wie gehst du mit diesen Äußerungen um?

Du suchst häufig im Internet nach Trends und beschäftigst dich im Rahmen des CRM mit der Kommunikation zwischen Verein und Fans. Stößt du in diesem Zusammenhang auch auf Issues?

Wo könntest du im Rahmen deiner täglichen Arbeit gezielt nach Issues suchen? (z. B. im Internet, bei Gesprächen mit Sponsoren...)

Um Issues Management bei Werder Bremen umzusetzen, könnte eine Arbeitsgruppe gegründet werden. Dafür wären regelmäßige Treffen nötig. Welche Frequenz erscheint dir dafür realistisch?

Nachdem die Issues identifiziert wurden, müssen sie nach ihrer Relevanz für Werder Bremen beurteilt werden. Würdest du die Issues, die du ausgemacht hast, gerne selbstständig bewerten und dich dann innerhalb der Arbeitsgruppe gemeinsam über Maßnahmen abstimmen?

Oder sollte die Arbeitsgruppe ihre Treffen nutzen, um die Issues gemeinsam zu bewerten und einen Maßnahmenplan zu entwickeln?

Warum hast du dich so entschieden?

Nur, wenn die Ergebnisse der Arbeitsgruppe ernst genommen werden, kann das Frühwarnsystem funktionieren. Es ist deshalb wichtig, Issues Management in das strategische Management des Vereins einzubinden. Wie kann das deiner Meinung nach gelingen?

Es sollte regelmäßig überprüft werden, ob die Maßnahmen erfolgreich waren. Wie oft könntest du an einem Evaluierungstreffen teilnehmen?

Hast du noch Hinweise für die Entwicklung eines Issues Management-Konzepts bei Werder Bremen?

Anlage 2 – Transkription Interview 1, telefonisch geführt am 13.05.2014

Julia Ebert: Leiterin Fan- und Mitgliederbetreuung, SV Werder Bremen

Seit wann arbeitest du bei Werder Bremen?

Seit 2010.

Gleich als Leiterin?

Ja, ich habe gleich als Leiterin angefangen.

5 *Mit welchen Personen kommst du denn in deiner täglichen Arbeit in Verbindung?*

Ich hab jetzt mal die Beispiele genommen aus deinem Leitfaden...

Genau. Aber falls dir noch andere einfallen gern auch noch andere...

10 Aber das ist schon relativ abdeckend. Also auf jeden Fall Fans, täglich. Alle Richtungen – also Ultras, Fanclubs, in Anführungsstrichen „Normalos“. Also Fans sind ja nicht nur eine Gruppe. Das ist ja unglaublich mannigfaltig. Sicherheitspersonal, klar. Ordnungsdienst, Medien, Mitarbeiter, Stadt/Polizei. Dann habe ich dazu noch Verbände, also DFB und DFL. Dann habe ich noch Kollegen, also Fanbetreuung der anderen Vereine. Und dann im zweiten Rutsch auch Sponsoren. Aber wirklich nur im zweiten Rutsch. Trainer und Manager auch.

15 *Und alle, die du am Anfang genannt hast, mit denen kommst du sehr oft in Berührung, oder? Also man kann schon sagen, dass du sie richtig gut kennst?*

Ja.

Wenn wir darauf nochmal genauer eingehen, die Situationen, in denen du mit ihnen kommunizierst. Wie oft hast du mit ihnen Kontakt?

20 Mit dieser wirklich sehr heterogenen Gruppe Fans jeden Tag, mit dem Sicherheitspersonal hauptsächlich rund um den Spieltag und am Spieltag natürlich.

Also das ist immer persönlicher Kontakt?

25 Ja. Und da muss man auch sagen, Sicherheitspersonal des eigenen Hauses, aber auch Sicherheitsdienst der anderen Vereine. Medien, würde ich sagen, in regelmäßigen Abständen – immer, wenn irgendwas passiert. Positiv oder negativ. Mitarbeiter auch täglich, Stadt/Polizei auch rund um die Spieltage, auswärts wie aber auch heim. Das ist dann die Polizei der anderen Standorte.

[...]

Sonst noch welche?

30 Ich habe noch die Fanbetreuung der anderen Vereine. Eigentlich auch immer rund um den Spieltag und bei den regelmäßigen Veranstaltungen der Verbände. Und die Verbände eigentlich auch immer wöchentlich.

Wie oft gibt es dann solche Treffen mit den Fanbetreuungen untereinander?

35 Also wir haben zwei feste Termine, immer am Anfang und am Ende der Saison. Das ist die Vollversammlung, organisiert von der DFL. Und dann haben wir noch Fortbildungen. Da ist dann besonders das Berufsbild Fanbetreuer vertreten, auch von der DFL. Dann bin ich ja noch im Sprecherrat. Da treffen wir uns auch alle Vierteljahre. Und dann haben wir auch noch den Nordbeirat. Da treffen wir uns dann halbjährlich.

Das sind aber viele Treffen...

40 Ja...(lachend) Dieser Beruf basiert auf Kommunikation. Man kann das gar nicht anders machen, ohne sich zu vernetzen, um auch die bundesweiten Probleme unseres Berufes zu lösen und gemeinsam die Lage einzuschätzen. Also man kann nicht sagen: „Ich kümmere mich um die Fans in Bremen und alles andere interessiert mich nicht“. Mit der zunehmenden digitalen Vernetzung beeinflussen sich alle Probleme, oder verstärken sich, oder schwächen wieder ab. Weil das alles Konfliktlinien sind, die man gar nicht mehr auf einen Standort beziehen kann.

45 *Also du bist bestens über alle Tendenzen informiert?*

Ja genau. Alles, was von außen an den Verein herangetragen wird, also von anderen Vereinen und Fans, das geht über uns.

Kommen Fans manchmal auch aktiv mit Sachen, die sie beschäftigen, zu dir?

Ja.

50 *Was sind das so für Themen?*

Das sind meistens Themen, die über die Medien gekommen sind, oder Aussagen eines Verantwortlichen, z. B. Geschäftsführers. Oder es sind halt so Dauerthemen, Stadionname zum Beispiel. Also wenn dann Herr Fischer in einem Interview sagt „man müsste darüber nachdenken, den Stadionnamen zu verkaufen“ sind sie natürlich sehr besorgt, weil ihnen der Name
55 Weser-Stadion sehr wichtig ist. Und dann kommt das natürlich bei uns an. Oder ein weiteres Beispiel ist der Zustand unseres Gästeblocks – dass da ja aus Sicherheitsgründen mit einem Zaun ziemlich aufgerüstet wurde und sich die Gäste nicht mehr wohl fühlen... Also kommt das auch zu uns. Und, und, und... Thema Pyrotechnik, Thema Gewalt... Aber auch, um jetzt mal ein paar positive Beispiele zu nennen: Gegen Diskriminierung, gegen Homophobie, gegen Rassismus. Also aktiv auch die positiven Eigenschaften unserer Szene, die bundesweit bekannt
60 sind.

[...]

Wie reagierst du denn, wenn die Fans mit solchen Themen, oder Sorgen, an dich herantreten?

Das erste ist, dass wir immer suggerieren: „Wir sind für euch da, wir hören euch zu!“ Das ist
65 ganz wichtig. Wir nehmen es erstmal auf. Und dann geht's natürlich darum, das ein bisschen zu analysieren. Was wollen die von uns? Oder wie kann man möglicherweise weiterhelfen? Wie kann man einen Weg finden, weil man schon genau einschätzen kann, dass manche Dinge einfach nicht möglich sind. Wie kann man da einen Kompromiss finden? Wie kann man gemeinsame Lösungen finden? Und wie kann man dann aber auch kommunizieren, wenn was
70 nicht funktioniert. Das heißt transparent sein, die Entscheidungswege erklären, mögliche Hindernisse erklären. Das möglichst vorsichtig. Weil gerade Themen wie Sponsoren, Marketing und Werbung bei vielen Aktiv-Fans auf Unmut stoßen. Dann auch in Richtung Vermarkter erklären, was den Fans wichtig ist. Warum sind Zaunfahnen wichtig? Also immer so ein bisschen in beide Richtungen Standpunkte erklären, um möglicherweise eine Lösung zu finden.

75 *Und das passiert dann meistens bei euch innerhalb der Abteilung? Oder geht ihr mit diesen Themen auch darüber hinaus zu den anderen?*

Ja, genau. Also wir sind natürlich die ersten Ansprechpartner der Fans. Per E-Mail, Telefon oder auch persönlich. Dann versuchen wir, jeweils für das Thema, intern den Ansprechpartner zu finden. Wir haben natürlich keine Entscheidungsgewalt und deswegen versuchen wir dann
80 immer, bei den Entscheidern Themen zu platzieren. Das geht dann jeweils in die unterschiedliche Abteilung rein.

Ist das dann immer von Fall zu Fall oder regelmäßig?

Das ist regelmäßig. Also das muss regelmäßig sein. Wir haben das angefangen, weil das macht sonst einfach keinen Sinn. Deswegen sind wir zum Beispiel im Sicherheitsbereich im
85 regelmäßigen Gespräch. Das ist auch wichtig.

Wenn man Issues Management noch systematischer betreiben würde. Wo könntest du noch gezielter nach solchen Themen suchen? Oder meinst du, das ist gar nicht nötig, weil alles an dich herangetragen wird?

- 90 Es gibt halt so Dauerthemen. Daran arbeitet man ja regelmäßig. Dann tauchen immer akute Probleme auf. Ein Beispiel, an dem man gut erklären kann, dass es eine bessere Vernetzung braucht: Am letzten Spieltag war EWE „Sponsor des Tages“, hat also Exklusivrecht für das Sitzplatzsampling. Weil das Thema Stadionname aufgeköcht ist, wollten die Fans zu diesem Thema Flyer verteilen. Aber das ging nicht, weil EWE das Exklusivrecht hat. Hätten wir das vorher schon gewusst, hätte man sowas kommunizieren können. Dann wären die Fans vielleicht nicht so wütend gewesen. Dann wäre keine Verschwörungstheorie entstanden, dass man das inhaltlich ablehnt. Solche akuten Probleme tauchen immer wieder auf.

[...]

Wie ist der Zustand jetzt?

- 100 Die Fans sind immer noch wütend. Deswegen haben wir danach immer stundenlange Gespräche, um zu versuchen, sie zu beruhigen.

[...]

Vielleicht könntest du trotzdem noch kurz sagen, auf welchen Kommunikationskanälen du Issues findest. Ganz viel ist ja persönlicher Kontakt dabei...

- 105 ...genau. Die ganzen klassischen Instrumente – Telefon, E-Mail, Post. Aber natürlich auch in Foren und sozialen Netzwerken kann man Problemfelder ausfindig machen und sie dann auch bearbeiten.

Also das macht ihr schon. Also ihr sucht da richtig danach?

- 110 Also man hat das im Auge... Das ist das, was ich meine. Man ist ja bundesweit vernetzt und weiß, wo die Probleme stecken. Das bricht man dann runter auf den Standort. Da ist z. B. am Donnerstag das Relegationsspiel bei HSV, dass da möglicherweise Bremer auftauchen. Das hat großes Konfliktpotential. Sowas kann man nur im Internet recherchieren.

Weil da die Leute anonym und offener kommunizieren?

Genau.

[...]

- 115 *Also das Internet ist für euch sehr wichtig...*

...ja, man kann Stimmungen aufnehmen. Also nicht genau in Themen, aber man kann Stimmungen wahrnehmen. Wut über etwas, oder Stolz...Also es sind nicht nur unbedingt die konfliktthaltigen Themen.

Und wie entscheidest du dann, worauf näher eingegangen wird?

- 120 Also diese Dauerthemen sind ja Standard. Und manchmal muss man dann auch gucken, aus welcher Richtung die kommen. Ob das nur ein Shitstorm im Internet ist, den man zwar im Kopf hat... Dann kann man aber einschätzen, ob es z. B. im „Worum“ ist. Das ist dann ernster zu nehmen, als wenn da einfach nur auf Facebook rebelliert wird. Dann ist das eine Stimmung, aber das muss man nicht unbedingt so ernst nehmen.

- 125 *Was ich jetzt in der Arbeit konzipiere ist ja eine Arbeitsgruppe. Wie oft könntest du denn an einem Treffen teilnehmen, was wäre realistisch?*

Also ich finde es sehr wichtig, weil viele Probleme nur abteilungsübergreifend zu lösen sind. Und weil dann vielleicht einige Einwände von uns ernster genommen werden. Ich will nicht rumjammern. Aber manche Dinge sind halt nicht oben auf der Prioritätenliste. Zum Beispiel der

130 Gästeblock. Da haben wir von Anfang an gesagt, dass wir Probleme kriegen werden. Man hat nicht auf uns gehört, aber über die Jahre hat sich das potenziert. Jetzt haben wir nur Ärger. Wenn man Themen in solchen Runden angeht kann man sowas vielleicht verhindern. Ich würde sagen, dass man das schon halbjährlich machen sollte. Vielleicht immer zu den jeweiligen Halbserien. Und natürlich, wenn es einen akuten Fall gibt!

135 *Würdest du einen Großteil dieser Arbeit, dieses Finden und Bewerten, für deine Anspruchsgruppen lieber selbstständig machen?*

Ja.

Aus welchen Gründen?

140 Ich wäre dafür, dass das jeder für seinen Bereich macht. Weil sonst kommt man da in Grundsatzdiskussionen. Es muss von vornherein klar sein, welche Interessen man vertritt. Dass es auch gegensätzliche Interessen sein können. Und deswegen muss man keine Findungsphase in dieser Gruppe machen, da kommt man nicht voran. Allerdings würde ich auch sagen, dass von den Teilnehmern dieser Gruppe eine gewisse Ernsthaftigkeit und Disziplin vorausgesetzt werden muss. Dann hat quasi jeder zu seinem Bereich schon ein Konzept zu einem Thema,
145 was er reinbringt. Dass wir dann gemeinsam gucken, womit das kollidiert. Das Wichtige ist, dass man zielorientiert und gemeinsam fürs Ganze arbeitet. Wir arbeiten für Werder Bremen, alle zusammen, und müssen für Werder Bremen die beste Variante finden.

Wen würdest du denn in so einen Arbeitskreis langfristig einbinden?

150 Also ich würde definitiv die Medien mit reinnehmen, die Marketingabteilung, möglicherweise auch die Finanzen – weil viele Entscheidungen auch vom Geld abhängig sind. Das so ein bisschen in Klammern. Den Profibereich. Aber da muss man natürlich gucken, wie die Themen gesetzt sind. Wenn es gar nicht um die Profis geht, dann macht das keinen Sinn. Vielleicht hat ja auch jemand von sich aus Lust, dran teilzunehmen. Fanbetreuung auf jeden Fall und die Spieltags-AG. Und den Sicherheitsbeauftragten.

155 *Du hast selber schon gesagt, dass manchmal nicht darauf gehört wird, was ihr sagt. Bei Issues Management ist immer wichtig, dass das an der richtigen Stelle eingebunden ist. Hast du da eine Ahnung wie das am besten gelingen könnte?*

160 Ich glaube, es muss durch die Geschäftsführer initiiert werden. Es muss auf der Leitungsebene als wirklich wichtig wahrgenommen werden. Die Direktoren der jeweiligen Bereiche sollten sich dann Gedanken machen, wen sie aus ihrem Bereich abstellen. Also ich würde keine Direktoren in die Treffen einbinden – nicht ganz so weit oben ansetzen – sondern ich würde die Arbeitsebene nehmen, einfach weil da die Praktiker vor Ort eine gute Wahl wären. Aber dass die Direktoren entscheiden, wen sie schicken. Dass die Leute aus der Arbeitsgruppe den Direktoren Bericht erstatten und, dass die Themen dann in die Geschäftsführerrunde gehen. Es ist natürlich wichtig, dass das, was die Arbeitsgruppe sagt, dann auch wirklich Auswirkungen auf die
165 Entscheidungen hat. Es muss schon irgendwie auch Gewicht haben.

Hast du sonst noch Anmerkungen zu dem Thema?

170 Für mich wäre es ein Traum! Weil es strukturell viele Grabenkämpfe bekämpfen würde. Dann könnte man wirklich zusammen gucken, was das Beste für den Verein ist. Sowas geht nur durch Kommunikation. Denn es gibt nun mal hier Interessen, die wir vertreten, die konträr sind. Und dann müsste man nicht mehr von Konfliktthemen überrascht sein. Und dann geht's nach außen. Das kommt dann immer total unprofessionell rüber.

[...]

Dann vielen Dank schon mal!

175 Ja, gerne.

Anlage 3 – Transkription Interview 2, per E-Mail beantwortet am 14.05.2014

Marita Hanke: Stellvertretende Medienbeauftragte, SV Werder Bremen

Seit wann arbeitest du bei Werder Bremen?

Ich arbeite seit dem 1.7. 1994 bei Werder Bremen. Im August 1992 habe ich zunächst als Praktikantin im Rahmen meines Studiums zur Dipl. Ökonomin gearbeitet. Später habe ich beim Geschäftsführer für Marketing regelmäßig als Aushilfe mitgearbeitet, ehe mir eine Festanstellung als „Assistentin des Geschäftsführers für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit“ angeboten wurde.

In welchen Positionen hast du bisher bei Werder Bremen gearbeitet?

Angefangen als Assistentin des Geschäftsführers für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit – danach als Pressesprecherin und Fan-Beauftragte, ab 2002 als stellv. Medienbeauftragte und Leiterin Printmedien beim Direktor Medien und Kommunikation, interne Kommunikation, jetzt erneut seit dem 1.5. stellv. Medienbeauftragte beim Direktor Public Relations

Welche Anspruchsgruppen hast du dabei besonders gut kennen gelernt?

Fans, Sponsoren, Sicherheitspersonal, Medien, Trainer, Mitarbeiter, Zulieferer, Stadt/Polizei, Manager, Medizinische Abteilung.

Welche dieser Anspruchsgruppen kennst du durch deine heutige Funktion besonders gut?

Fans, Sicherheitspersonal, Medien, Trainer, Mitarbeiter, Manager, in Abstrichen: Stadt/Polizei, med. Abteilung.

In welchen Situationen stehst du mit ihnen in Kontakt?

Täglich mit Medien bei Interviews mit den beteiligten Spielern und Funktionsträger des Clubs, an Spieltagen, bei Events (z. B. Tag der Fans, etc.)

Wenden sich Vertreter der Anspruchsgruppen manchmal mit konflikthaltigen Themen, die sie gerade beschäftigen, gezielt an dich?

Als Ansprechpartnerin für Medienorganisation/stellv. Medienbeauftragte natürlich die Medien.

Welche Themen sind das beispielsweise?

Z. B. Arbeitsbedingungen, Lizenzauflagen im Bereich Medien, Beziehungen zwischen Medien und Club oder Funktionsträgern, Beziehungen zwischen Mitarbeitern

Wie gehst du mit diesen Äußerungen um?

Ich höre mir alles an, prüfe die Äußerungen auf ihren Wahrheitsgehalt und reagiere entsprechend meiner Möglichkeiten hinsichtlich Funktion und Einfluss.

Wo könntest du im Rahmen deiner täglichen Arbeit gezielt nach Issues suchen? (z. B. bei Gesprächen mit Journalisten, beim Medienkonsum...)

Durch den fast täglichen Kontakt mit den einzelnen Gruppen sollte man immer genau zuhören und Strömungen wahrnehmen. Es muss ein Bewusstsein geschärft werden, dass man in einer Position mit vielen Schnittstellen und Konfliktpotential ist, so dass man auf jeden Fall als ersten Schritt Gesprächsbereitschaft zeigen kann.

Um Issues Management bei Werder Bremen umzusetzen, könnte eine Arbeitsgruppe gegründet werden. Dafür wären regelmäßige Treffen nötig. Welche Frequenz erscheint dir dafür realistisch?

40 Es gibt wöchentliche Arbeitstreffen, bei denen Konflikte angesprochen werden können. Auch bei den vor jedem Heimspiel organisierten Sicherheitsbesprechungen können Konflikte angesprochen werden, da sich hier viele unterschiedliche Gruppen und Abteilungen treffen. Sollten Konflikte sichtbar werden, können Arbeitsgruppen einberufen werden. Regelmäßige Treffen scheinen mir nicht nötig, weil sich die Zusammensetzung der Gruppe immer nach der Art der Konflikte und der betroffenen Gruppen richten muss.

45 *Nachdem die Issues identifiziert wurden, müssen sie nach ihrer Relevanz für Werder Bremen beurteilt werden. Würdest du die Issues, die du ausgemacht hast, gerne selbstständig bewerten und dich dann innerhalb der Arbeitsgruppe gemeinsam über Maßnahmen abstimmen?*

50 Eine pauschale Aussage lässt sich diesbezüglich nicht treffen, weil die Relevanz des Konfliktpotentials von der Art des Konfliktes und von den Schnittstellen zu den einzelnen betroffenen Gruppen abhängt. Da jeder eine andere Konfliktschwelle oder auch Einschätzung hat, sollte die Gruppe über die Bewertung und die Maßnahmen urteilen, um Fehlurteile Einzelner zu verhindern.

Oder sollte die Arbeitsgruppe ihre Treffen nutzen, um die Issues gemeinsam zu bewerten und einen Maßnahmenplan zu entwickeln?

Sieh oben.

55 *Warum hast du dich so entschieden?*

Siehe oben.

Nur wenn die Ergebnisse der Arbeitsgruppe ernst genommen werden, kann das Frühwarnsystem funktionieren. Es ist deshalb wichtig, Issues Management in das strategische Management des Vereins einzubinden. Wie kann das deiner Meinung nach gelingen?

60 Es kann nur gelingen, wenn Issues Management auf der obersten Ebene der Management-Hierarchie als bedeutend angesehen wird und konkret in die Verantwortung eines Bereichs (Kommunikation) etabliert wird.

Es sollte regelmäßig überprüft werden, ob die Maßnahmen erfolgreich waren. Wie oft könntest du an einem Evaluierungstreffen teilnehmen?

65 Eine effektive Überprüfung hängt davon ab, ob es wirkungsvolle Messverfahren gibt. Was sind die Beurteilungskriterien, wer hat sie festgelegt und wer bewertet sie? Z.Z. sehe ich das eher nicht, so dass die Bewertung eher subjektiv vorgenommen wird, z. B.: „Es gab keinen Shitstorm, deshalb ist unsere Vorgehensweise richtig gewesen“...

70 *Könntest du dir aufgrund deiner Kontakte, Erfahrung und Vernetzung vorstellen, als Issues Manager verantwortlich für die Arbeitsgruppe zu sein?*

Ja!

Hast du noch Hinweise für die Entwicklung eines Issues Management-Konzepts bei Werder Bremen?

75 Werder Bremen hat mit dem Direktorat Personal und Recht eine Abteilung begründet, die sich auch zur Aufgabe gemacht hat, durch Transparenz, Dialog und Vertrauen bereits im Vorfeld interne Konflikte zu verhindern. Das neue Direktorat Public Relations soll sich verstärkt um die Außenwirkung von Werder Bremen kümmern. Dazu gehört auch, Strömungen von außen wahrzunehmen, zu analysieren und Maßnahmen zu ergreifen.

Anlage 4 – Transkription Interview 3, per E-Mail beantwortet am 19.05.2014

Barbara Kliem: Leiterin Callcenter, SV Werder Bremen

Mit welchen Anspruchsgruppen kommst du als Leiterin des Callcenters in Berührung?

Mit Fans, Medien, Manager.

Welche dieser Anspruchsgruppen kennst du besonders gut?

Die Fans.

5 *Über welche Kommunikationskanäle stehst du mit ihnen in Kontakt?*

Per E-Mail, am Telefon, per Brief/Fax und auch persönlich am Spieltag beim Kartenverkauf.

Wenden sich Vertreter der Anspruchsgruppen manchmal mit konflikthaltigen Themen, die sie gerade beschäftigen, gezielt an dich?

Nicht gezielt an mich, aber an uns als Callcenter.

10 *Welche Themen sind das beispielsweise?*

Themen rund um Wiesenhof als Sponsor, der mögliche Verkauf des Stadionnamens, die sportliche Leistung oder Trainerwechsel. Und ein großes Thema könnte die Einstellung des WERDER MAGAZIN werden.

Wie gehst du mit diesen Äußerungen um?

15 Das fällt ganz unterschiedlich aus, je nach Anweisung. Manchmal mit dem Verweis auf eine Pressemitteilung, manchmal durch eine individuelle Mail, mal mit Ignoranz.

Wo könntest du im Rahmen deiner täglichen Arbeit gezielt nach Issues suchen? (z. B. bei Gesprächen am Telefon, Auswerten von E-Mails...)

Auf den Inhalt von Gesprächen und Mails achten oder im Forum.

20 *Um Issues Management bei Werder Bremen umzusetzen, könnte eine Arbeitsgruppe gegründet werden. Dafür wären regelmäßige Treffen nötig. Welche Frequenz erscheint dir dafür realistisch?*

Bei akuten Issues wöchentlich bis 14-tägig, sonst einmal im Monat.

25 *Nachdem die Issues identifiziert wurden, müssen sie nach ihrer Relevanz für Werder Bremen beurteilt werden. Würdest du die Issues, die du ausgemacht hast, gerne selbstständig bewerten und dich dann innerhalb der Arbeitsgruppe gemeinsam über Maßnahmen abstimmen?*

Die Bewertung der Issues sollte gemeinsam erfolgen, eine Einschätzung kann vorher durch die Abteilung vorgenommen werden. Über den Maßnahmenplan sollte abgestimmt werden.

Warum hast du dich so entschieden?

30 Die unterschiedlichen Positionen zum Issue können erst in der Gruppe umfassend beleuchtet werden. Alleine spielt man eher „Anwalt“ für seine Anspruchsgruppe und läuft Gefahr, blind gegenüber anderen Anspruchsgruppen zu werden.

35 *Nur wenn die Ergebnisse der Arbeitsgruppe ernst genommen werden, kann das Frühwarnsystem funktionieren. Es ist deshalb wichtig, Issues Management in das strategische Management des Vereins einzubinden. Wie kann das deiner Meinung nach gelingen?*

Das Management könnte an den Treffen der Arbeitsgruppe teilnehmen, evtl. Hospitation zur Anhörung der Anspruchsgruppen.

Es sollte regelmäßig überprüft werden, ob die Maßnahmen erfolgreich waren. Wie oft könntest du an einem Evaluierungstreffen teilnehmen?

40 Im oben genannten Zyklus.

Hast du noch Hinweise für die Konzeption eines Issues Management-Systems bei Werder Bremen?

Siehe oben. Je eher, desto besser ;)

Anlage 5 – Transkription Interview 4, telefonisch geführt am 21.05.2014

Maren Ulrichs: Verantwortliche für strategisches Marketing, SV Werder Bremen

Du bist in diesem Konzept die Marketing-Expertin und vertrittst erstmal die Sponsoren. Du hast früher als Marketing-Leiterin bei BELUGA Shipping ja selber eng mit Werder zusammengearbeitet, warst also in der Sponsorenrolle. Kannst du noch ein bisschen beschreiben, wie gut du diese Rolle kennst?

- 5 Ja, die kenne ich sehr gut, von A-Z. Das bedeutet Vertragsgestaltung, Aktivierung der einzelnen Maßnahmen, Betreuung, bis hin zur Abwicklung. Und natürlich auch immer wieder schauen, ob das, was wir an Leistungen eingekauft haben, umgesetzt wird. Also stete Kontrolle - manchmal auch „nerven“ und „einfordern“. Aber eben auch viel Organisatorisches. Wenn wir beispielsweise die Mannschaft in eine Veranstaltung eingebunden hatten. Und natürlich auch noch das
10 ganze Drumherum. Vorträge mit Teilen der Geschäftsführung und Trainerstab haben wir auch organisiert. Ich kenne die Sponsorenseite aus dem Effeff. Und die Bedürfnisse, die man dann so hat (lacht).

Kommst du jetzt noch mit anderen Gruppen außer Sponsoren in Berührung, oder beschränkt es sich schon hauptsächlich darauf?

- 15 Nein, da sind auch noch die Fans. Das sind dann oftmals kleinere Themen, die mit dem CRM zusammenhängen. Also, dass irgendein Abo nicht funktioniert oder irgendwas mit dem Tipp-spiel ist. Dann kommen diese Anfragen meistens über das Callcenter zu uns und werden dann von uns bearbeitet. Entweder antworten wir direkt oder das Callcenter. Das läuft mittlerweile schon ganz flüssig. Aber auch in Sachen Datenschutz haben wir mit den Fans zu tun. Es
20 kommt auch hin und wieder vor, dass Medien bei uns anfragen. Dann geht es z. B. um die Verwendung des Logos, also alles im Bereich Markennutzung. Mitarbeiter natürlich auch, auf vielfältige Art und Weise. Jede Abteilung ist ja auch ein interner Dienstleister für die anderen Abteilungen. Und auch Dienstleister.

Welche Dienstleister z. B.?

- 25 Das sind technische Dienstleister, alles, was mit CRM zu tun hat – Newsletter-Versand zum Beispiel. Oder mit Marktforschungsunternehmen, die Studien einreichen, mit Druckereien, mit Anbietern von Online-Games... Also ganz unterschiedlich.

Das sind jetzt viele Anspruchsgruppen. Kommen die denn auch mal mit Issues, also mit irgendwelchen Themen, die Konfliktpotential haben, zu dir?

- 30 Ja, klar, vor allen Dingen die Fans. Da ist natürlich immer ein bisschen Konfliktpotential, weil meistens irgendwas nicht funktioniert. Wir müssen dann gucken, wie wir mit ihnen umgehen. Da müssen wir schon den richtigen Ton treffen. Oder eben, wenn wir jemanden anschreiben, weil er die Wort- Bildmarke nutzt, das aber nicht darf. Dann kommt manchmal „Wieso denn nicht?“ oder „Das durfte ich doch sonst“. Solche Fälle gibt's dann oft, wo man einen diplomatischen
35 Weg der Antwort finden muss, oder eine Reaktion darauf. Aber auch Partner oder Sponsoren kommen auf mich zu. Wenn irgendwas vielleicht nicht funktioniert, oder eine Leistung nicht so erbracht wird, wie sie sich das vorstellen.

Und wie gehst du damit um? Beantwortest du alles, oder gibt es Themen, denen du gar nicht nachgehen kannst?

- 40 Also, alles, was „in meiner Macht“ steht, also in meinem Verantwortungsbereich liegt, das beantworten wir selbstverständlich. Oder wenn was über das Callcenter reingeht. Dann legen wir die Grundlage für eine Antwort und besprechen die dann mit dem Callcenter. Damit das immer aus einem Kanal kommt und sich nicht etwa ein Fan an das Callcenter wendet, das Callcenter

45 das dann an uns schickt und er dann von uns eine Antwort bekommt. Das muss dann schon ein Absender bleiben.

Könntest du denn, wenn man Issues Management systematisch betreiben würde, noch gezielter auch nach solchen Themen suchen in deinem Alltag? Fällt dir was ein, wie du das einfach noch ein bisschen intensiver einbinden könntest?

50 Das ist eher ein bisschen schwierig. Denn man hat keine Zeit, um danach zu suchen, wo Konfliktpotential bestehen könnte. Aber wir berücksichtigen natürlich, wenn wir etwas Neues einführen – beispielsweise einen Prozess implementieren – immer auch Bereiche wie das Callcenter. Fragen uns: Wie könnten die Fans reagieren? Wie reagieren unsere Kunden? Was müssen wir noch bedenken? Oder was könnten für Fragen auftreten, die wir vielleicht schon im Vorfeld berücksichtigen sollten? Da gehen wir eigentlich schon auf Konfliktsuche, oder zumindest auf
55 die Suche nach möglichen Fragen oder Anstößen. Wenn wir etwas mit Sponsoren umsetzen, schaue ich natürlich immer, dass ich noch einen Hinweis gebe. Da möchte ich schon die Weichen stellen, dass es erst gar nicht zum Konflikt kommt. Wir tun also alles dafür, dass sie sich gut beraten fühlen.

Also kommen die Issues eigentlich an dich heran und du musst gar nicht danach suchen?

60 Genau. Also danach suchen nicht. Sondern wir versuchen, schon bei der Idee, Entwicklung und Umsetzung alle Möglichkeiten zu berücksichtigen. Und das versuchen wir, indem wir die unterschiedlichen Bereiche mit ins Boot holen, die mit diesem Fall oder Projekt sehr oft in Berührung kommen könnten. Callcenter, Hospitality oder Ticketing zum Beispiel. Um da schon einen Schritt voraus zu sein.

65 *Okay. Dann läuft das bei euch schon ziemlich gut. Aber wenn man bei Issues Management noch ein bisschen konsequenter agieren würde und eine Arbeitsgruppe, jetzt erstmal fiktiv, gegründet wird: Wie oft könntest du denn an so einem Treffen teilnehmen?*

Ich glaube, dass Konfliktmanagement bei Werder schon wichtig ist. Vor allem aber sehe ich das im Bereich PR. [...] Und ich glaube, dass es reicht, wenn man sich erstmal alle zwei Monate trifft. Ich glaube nicht, dass das jeden Monat nötig ist. Denn Meetings haben wir alle genug. Und
70 ich finde auch, wenn man ein Meeting hat, muss man auch Zeit haben, um das vor- und nachzubereiten.

In puncto Zeitaufwand: Würde es dir dann auch entgegenkommen, wenn du deine Bereiche schon mal ein bisschen analysierst und dann einstuft, was wichtig ist? Oder würdest du das gern in der Gruppe bewerten?
75

Ich würde das in der Gruppe bewerten. Vor dem Hintergrund, auch die Ideen der anderen mit aufzunehmen. Denn man ist vielleicht betriebsblind in seinem Bereich. Klar, eine gewisse Vorbereitung sollte man schon alleine machen. Aber nicht die Wertung.

80 *Meine letzte Frage eigentlich: Es ist immer wichtig, dass Issues Management bei den obersten Managern als wichtig angesehen wird und, dass es gut integriert wird. Hast du irgendwelche Vorstellungen, wie das gelingen könnte? Dass man das in einem vernünftigen Rahmen platziert, in dem es dann auch ernst genommen und beachtet wird?*

Also was aus meiner Erfahrung heraus eigentlich funktioniert: Wenn man einen Qualitätsmanager im Haus hat. Zum Beispiel in der Reederei hatten wir sowas. Da gab es dafür eine richtige
85 Abteilung. Die hat dann auch dafür gesorgt, dass das richtig und hoch positioniert ist, eben auch beim Management. Natürlich gibt es bei einer Reederei kritischere Momente... [...] Ich glaube, dass das hier schwer ist, weil die Arbeit manchmal etwas unstrukturiert ist. Dieses Auf und Ab mit den Emotionen und die Abhängigkeit vom Spieltag, da macht man manchmal irgendwelche „Hauruck-Aktionen“. Der Fußball hat noch eine ganz eigene Dynamik. Ich glaube,
90 dass das mit Issues Management wie mit vielen Dingen ist. Dass sich das erstmal ganz toll anhört und man sagt: Das sollte man auf jeden Fall machen! Trotzdem glaube ich, dass wir momentan viele Projekte haben, die bearbeitet werden müssen. Dann wäre das noch etwas,

95 was oben drauf kommt. Ich glaube nicht, dass es da ein Bewusstsein gibt, was man mit Issues alles machen kann. Ich glaube, intuitiv machen wir das alle sowieso schon. Das müsste vielleicht einfach nur noch geschärft werden. Dass man das auf alle Bereiche bezieht, wo das dringend notwendig ist, wie beim Callcenter, im Vertrieb oder im Mitgliederwesen. Da macht das mehr Sinn als im Scouting.

Hast du noch irgendwelche Hinweise?

Nein, das war das, was ich mir so notiert hatte.

100 Dann schon mal vielen Dank!

Anlage 6 – Extraktion der Experteninterviews

| Kategorie | Interview 1 | Interview 2 | Interview 3 | Interview 4 |
|--------------------------------------|---|--|--|---|
| Kontakt zu Anspruchsgruppen | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Täglicher Kontakt: Fans aller Richtungen (Ultras, Fanclubs, „Normalos“) – Fans sehr mannigfaltig (Z. 8f.), erste Ansprechpartner der Fans (Z. 77)</p> <p>Ebenfalls intensiver Kontakt: Sicherheitspersonal (eigene Vereine und auswärts), Medien, Mitarbeiter, Stadt/Polizei (auswärts/heim), Verbände (DFL, DFB), Fanbetreuung anderer Vereine (Z. 10ff.)</p> <p>Kennt diese Anspruchsgruppen sehr gut (Z. 16)</p> <p>Weniger intensiver Kontakt: Sponsoren, Trainer, Manager (Z. 12f.)</p> <p>Regelmäßiger Austausch mit Fanbetreuern anderer Vereine (Z. 29ff.), „dieser Beruf basiert auf Kommunikation“ (Z. 39), müssen sich austauschen, weil alle Probleme bundesweit auftauchen, vor allem wegen digitaler Vernetzung (Z. 40ff.)</p> <p>Alles, was andere Vereine o. Fans an Werder herantragen, geht über Fanbetreuung (Z. 46f.)</p> | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Früher Kontakt zu Fans, Sponsoren, Sicherheitspersonal, Medien, Trainer, Mitarbeiter, Zulieferer, Stadt/Polizei, Manager, med. Abteilung (Z. 12f.)</p> <p>Heute Kontakt zu Fans, Sicherheitspersonal, Medien, Trainer, Mitarbeiter, Manager. In Abstrichen: Stadt/Polizei, med. Abteilung. (Z. 15f.)</p> <p>Kontakt täglich mit Medien: Bei Interviews mit Spielern und Funktionsträgern des Clubs, an Spieltagen, bei Events (Z. 18f.)</p> <p>Ist in einer Position mit vielen Schnittstellen und Konfliktpotential (Z. 32f.)</p> | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Kontakt zu Fans, Medien, Manager (Z. 2)</p> <p>Besonders intensiver Kontakt mit Fans (Z. 4)</p> <p>Kontakt mit den Fans über die Kommunikationswege E-Mail, Telefon, Brief, Fax und persönlich (Z. 6)</p> | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Häufig Kontakt zu Sponsoren (Z. 13) und Fans (Z. 15)</p> <p>Außerdem Kontakt zu Medien, Mitarbeitern und verschiedenen Dienstleistern (Z. 19ff.)</p> <p>Kennt als ehemalige Marketing-Leiterin bei BELUGA Shipping die Abläufe und Bedürfnisse auf der Sponsorenseite sehr gut, weil sie in dieser Funktion sogar mit Werder zusammengearbeitet hat (Z. 3ff.)</p> |
| Bedingungen bei Werder Bremen | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Einige Einwände der Fanbetreuung werden nicht in dem Maße ernst genommen, wie sie sollten (Z. 128f.)</p> <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Issues Management muss von Geschäftsführung initiiert werden und als wirklich</p> | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Bei wöchentlichen Arbeitstreffen und Sicherheitsbesprechungen vor jedem Heimspiel können Konflikte angesprochen werden (Z. 38)</p> <p>Dort treffen sich verschiedene Gruppen</p> | <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Das Management könnte an den Treffen der Arbeitsgruppe teilnehmen, eventuell Hospitation zur Anhörung der Anspruchsgruppen (Z. 36f.)</p> <p>Systematisches Issues Management: „Je eher, desto besser“ (Z. 43)</p> | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Mitarbeitern ist nicht bewusst, was man mit Issues Management alles machen kann (Z. 93)</p> <p>Die Arbeit bei Werder ist manchmal unstrukturiert, das hängt auch mit der Dynamik des Fußballs zusammen (Z. 87ff.)</p> |

| Kategorie | Interview 1 | Interview 2 | Interview 3 | Interview 4 |
|---------------|---|--|--|--|
| | <p>wichtig auf der Leitungsebene wahrgenommen werden (Z. 158f.)</p> <p>Ergebnisse der Arbeitsgruppe müssten wirklich Auswirkungen auf Entscheidungen haben (Z. 165f.)</p> <p>Direktoren sollten überlegen, wen sie in die Arbeitsgruppe abstellen (Z. 159f.)</p> <p>Arbeitsgruppe sollte den Direktoren Bericht erstatten, sodass die Themen anschließend in die Geschäftsführerrunde gelangen (Z. 164)</p> <p>Systematisches Issues Management: „Für mich wäre es ein Traum!“ (Z. 168)</p> | <p>und Abteilungen (Z. 40)</p> <p>Direktorat Personal und Recht sollte interne Konflikte verhindern (Z. 74ff.)</p> <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Issues Management muss in oberster Hierarchieebene im Management als bedeutend angesehen werden (Z. 60f.)</p> <p>Issues Management muss in die Verantwortung des Bereichs Kommunikation (Z. 61)</p> <p>Issues Management gehört zu den Aufgaben der Direktion Public Relations (Z. 61f.)</p> | | <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Konfliktmanagement ist für Werder wichtig (Z. 68)</p> <p>Es würde bei der Implementierung helfen, wenn Werder einen Qualitätsmanager hätte, der darauf achtet, wie die Prozesse eingebunden werden (Z. 83ff.)</p> <p>Jeder hat momentan viel Arbeit, deswegen könnte es schwierig werden, Issues Management zu implementieren (Z. 91f.)</p> <p>Das Bewusstsein für Issues müsste geschärft und die Bereiche einbezogen werden, in denen das wirklich nötig ist (alle, die nach außen kommunizieren) (Z. 94f.)</p> |
| Arbeitsgruppe | <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Es ist sehr wichtig, dass eine Arbeitsgruppe gegründet wird, weil viele Themen nur abteilungsübergreifend zu lösen sind (Z. 127)</p> <p>Wenn man Themen in Arbeitsgruppe angeht, könnten Krisen verhindert werden (z. B. Gästeblock) (Z. 132)</p> <p>Halbjährliche Treffen, zur Hin- und Rückrunde (Z. 133)</p> <p>Außerplanmäßige Treffen bei akuten Fällen (Z. 134)</p> <p>Teilnehmer der Gruppe müssen Disziplin und Ernsthaftigkeit mitbringen, zielorientiert fürs Ganze arbeiten</p> | <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Arbeitsgruppen sollten erst einberufen werden, wenn Konflikte auftreten (Z. 40)</p> <p>Regelmäßige Treffen scheinen nicht nötig (Z. 41f.)</p> <p>Zusammensetzung der Gruppe muss sich nach der Art des Konflikts und der betroffenen Gruppe richten (Z. 43f.)</p> <p>Kann sich vorstellen, Issues Manager zu werden (Z. 71)</p> | <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Treffen in der Arbeitsgruppe bei akuten Issues wöchentlich bis 14-tägig, sonst einmal pro Monat (Z. 23)</p> | <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Sieht Issues Management in der Verantwortung der Direktion Public Relations (Z. 68f.)</p> <p>Treffen in der Arbeitsgruppe nur alle zwei Monate, weil schon so viele Meetings stattfinden und man die ordentlich vor- und nachbereiten sollte (Z. 69ff.)</p> |

| Kategorie | Interview 1 | Interview 2 | Interview 3 | Interview 4 |
|------------------------------|---|--|---|--|
| | <p>und die eigene Interessen hinter die von Werder Bremen stellen (Z. 146f.)</p> <p>Langfristig involvieren: Kommunikationsabteilung, Marketing, Finanzen (bedingt), Profibereich (bedingt), Fanbetreuung, Arbeitsgruppe Spieltag, Sicherheitsbeauftragten – vielleicht hat noch jemand Lust (Z. 149 ff.)</p> | | | |
| Issues-Identifikation | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Fans wenden sich aktiv mit Themen, die sie beschäftigen, an sie, z. B.: Themen, die in den Medien aufgenommen sind (z. B. Aussagen eines Geschäftsführers), Dauerthemen (z. B. Verkauf des Stadionnamens, Zustand Gästeblock), Pyrotechnik, Gewalt..., aber auch positive (Z. 51ff.)</p> <p>Themen, die bei Fans auf Unmut stoßen: Sponsoren, Marketing, Werbung (Z. 71f.)</p> <p>Es tauchen immer wieder akute Themen auf (z. B. Sitzplatzsampling EWE), das könnte man durch bessere Vernetzung verhindern (Z. 89ff.)</p> <p>Wird auf viele Issues durch persönlichen Kontakt aufmerksam gemacht, auch E-Mail, Telefon, Post, Foren, soziale Netzwerke (Z. 104f.)</p> <p>Keine gezielte Suche nach Issues, „man hat das im Auge“ (Z. 108)</p> <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Einige Konfliktthemen lassen sich nur im Internet recherchieren, weil Leute da offen kommunizieren (Z. 111)</p> <p>Im Internet lassen sich Stimmungen aufnehmen (Z. 116)</p> | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Medien treten mit konflikt-haltigen Themen an sie heran (Z. 23)</p> <p>Themen z. B. : Arbeitsbedingungen, Lizenzauflagen im Bereich Medien, Beziehungen zwischen Medien und Club oder Funktionsträgern, Beziehungen zwischen Mitarbeitern (Z. 24f.)</p> <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Man sollte im Kontakt mit den Anspruchsgruppen immer genau zuhören und Störungen wahrnehmen (Z. 31f.)</p> | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Fans wenden sich gezielt mit konflikt-haltigen Themen an das Callcenter (Z. 9)</p> <p>Themen z. B.: Sponsoren (Wiesenhof), Verkauf des Stadionnamens, sportliche Leistung, Trainerwechsel (Z. 11f.)</p> <p>Ein Thema, mit dem sich die Fans an das Callcenter wenden werden, könnte die Einstellung des WERDER MAGAZIN sein (Z. 12f.)</p> <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Könnte noch gezielter auf den Inhalt von Gesprächen und Mails und auf Foren achten und so nach Issues suchen (Z. 19)</p> | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Probleme werden oft über das Callcenter herangetragen (Z. 17)</p> <p>Fans wenden sich an sie, wenn sie Probleme mit Online-Angeboten von Werder oder zum Thema Lizenzen haben (Z. 15ff.)</p> <p>Medien wenden sich an sie, wenn sie Fragen zur Markennutzung haben (Z. 20f.)</p> <p>Partner/Sponsoren wenden sich an sie, wenn etwas nicht funktioniert oder eine Leistung nicht wie vereinbart erbracht wird (Z. 35ff.)</p> <p>Issues werden dadurch an sie herangetragen, muss eigentlich gar nicht danach suchen, handelt aber sowieso schon proaktiv (Z. 60ff.)</p> <p>Wird ein neues Projekt geplant, wird gemeinsam mit betroffenen Abteilungen besprochen, welche Probleme auftauchen könnten (Z. 50ff.)</p> <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Hat keine Zeit, um intensiver nach Issues</p> |

| Kategorie | Interview 1 | Interview 2 | Interview 3 | Interview 4 |
|--------------------------------|---|--|--|--|
| | | | | zu suchen (Z. 49) Issues sollte jeder zunächst alleine raus-suchen (Z. 77) |
| Bewertung von Issues | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Gehen auf Dauerthemen ein (Z. 120)</p> <p>Prüfen genau, woher die Themen kommen, Strömungen bei Facebook etwa werden nur beobachtet (oft nur Stimmungen), Themen im Worum ernster genommen (Z. 120ff.)</p> <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Issues lieber eigenständig bewerten, jeder für seinen Bereich, um Grundsatzdiskussionen zu vermeiden (Z. 139ff.), dann Themen in der Gruppe besprechen (Z. 145)</p> <p>Gemeinsam prüfen, bei welchen Themen die Interessen der Stakeholder kollidieren (Z. 145)</p> | <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Keine pauschale Aussage darüber, wie Issues innerhalb der Gruppe bewertet werden sollen (Z. 47)</p> <p>Relevanz des Issues hängt von ihrem Konfliktpotential und den Schnittstellen zu den betroffenen Gruppen ab (Z. 47f.)</p> <p>Jeder hat eine andere Konfliktschwelle und Einschätzung (Z. 49)</p> <p>Gruppe sollte daher gemeinsam bewerten, sodass kein Einzelner eine Fehleinschätzung vornimmt (Z. 49ff.)</p> | <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Die Bewertung der Issues sollte gemeinsam erfolgen, eine Einschätzung kann vorher durch die Abteilung vorgenommen werden (Z. 27ff.)</p> <p>Unterschiedliche Positionen zum Issue können erst in der Gruppe umfassend beleuchtet werden. Alleine spielt man „Anwalt“ für seine Anspruchsgruppe und könnte blind gegenüber anderen Anspruchsgruppen sein (Z. 30ff.)</p> | <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Issues sollten gemeinsam in der Gruppe bewertet werden, um verschiedene Ideen aufzunehmen und weil Einzelne „betriebsblind“ sein können (Z. 76ff.)</p> |
| Gestaltung/ Evaluierung | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Suggestieren den Fans immer: „Wir hören euch zu!“ Das ist ganz wichtig. Dann Probleme analysieren und gucken, wie man helfen kann (Kompromiss, Lösung) (Z. 64ff.)</p> <p>Sind transparent, erklären Entscheidungswege und Hindernisse vorsichtig (Z. 70)</p> <p>Erklären den Vermarktern, was den Fans wichtig ist (Z. 73)</p> <p>Erklären in beide Richtungen Standpunkte und finden möglicherweise Lösungen (Z. 74)</p> <p>Fanbetreuung hat keine</p> | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Hört sich alles an, prüft die Äußerungen auf ihren Wahrheitsgehalt und reagiert entsprechend ihrer Möglichkeiten (Funktion und Einfluss) (Z. 27f.)</p> <p>Zeigt im ersten Schritt Gesprächsbereitschaft (Z. 33)</p> <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Die Gruppe sollte über Maßnahmen urteilen, damit kein Einzelner eine Fehleinschätzung vornimmt (Z. 49ff.)</p> <p>Zur Überprüfung der Maßnahmen müssen Kriterien vorliegen, sonst ist der Erfolg</p> | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Reagiert auf Issues, die herangetragen werden laut Anweisung und unterschiedlich (Z. 15)</p> <p>Reaktion kann eine individuelle E-Mail oder der Verweis auf Pressemitteilung sein (Z. 15f.)</p> <p>Auf einige Issues gar keine Reaktion (Z. 16)</p> <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Die Gruppe sollte über den Maßnahmenplan abstimmen (Z. 27f.)</p> <p>Könnte regelmäßig an Evaluierungstreffen teilnehmen (Z. 40)</p> | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Beantwortet alle Anfragen in ihrem Zuständigkeitsbereich, oft in Zusammenarbeit mit dem Callcenter (Z. 40ff.)</p> <p>Achtet darauf, dass nur ein Absender auf eine Anfrage antwortet, bespricht deshalb das Vorgehen mit dem Callcenter (Z. 42ff.)</p> <p>Versucht, immer angemessen zu reagieren und eine diplomatische Lösung für die Probleme der Stakeholder zu finden (Z. 34ff)</p> |

| Kategorie | Interview 1 | Interview 2 | Interview 3 | Interview 4 |
|-----------|---|---|-------------|-------------|
| | Entscheidungsgewalt, suchen deshalb für jedes Thema intern den richtigen Ansprechpartner und geben die Themen in die Abteilungen, die etwas ausrichten können (Z. 79f.) | schwierig zu messen und wird zu subjektiv eingeschätzt (Z. 65ff.) | | |

Anlage 7 – Aufbereitung der Experteninterviews

| Kategorie | Von einem Interviewpartner benannt | Von mehreren Interviewpartnern benannt | Unterschiedliche Ansichten der Interviewpartner |
|--------------------------------------|---|--|---|
| Kontakt zu Anspruchsgruppen | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Täglicher Kontakt: Fans aller Richtungen (Ultras, Fanclubs, „Normalos“) – Fans sind sehr mannigfaltig (Interview 1, Z. 8f.), erste Ansprechpartner der Fans (Interview 1, Z. 77), alles, was andere Vereine oder Fans an Werder herantragen, geht über Fanbetreuung (Interview 1, Z. 46f.)</p> <p>Täglicher Kontakt: Medien bei Interviews mit Spielern und Funktionsträgern des Clubs, an Spieltagen, bei Events (Interview 2, Z. 18f.)</p> <p>Intensiver Kontakt zu Stadt/Polizei (auswärts/heim), Verbänden (DFL, DFB) (Interview 1, Z. 10f.)</p> <p>Regelmäßiger Austausch mit Fanbetreuern anderer Vereine (Interview 1, Z. 29ff.), „dieser Beruf basiert auf Kommunikation“ (Interview 1, Z. 39), müssen sich vernetzen, weil alle Probleme bundesweit auftauchen, vor allem wegen digitaler Vernetzung (Interview 1, Z. 40ff.)</p> <p>Intensiver Kontakt zu Trainer, in Abstrichen auch mit der medizinischen Abteilung (Interview 2, Z. 15f.)</p> <p>Kontakt zu Fans per Telefon, Mail, Brief, Fax und persönlich (Interview 3, Z. 6)</p> <p>Häufig Kontakt zu Sponsoren (Interview 4, Z. 13) und verschiedenen Dienstleistern (Interview 4, Z. 19ff.)</p> <p>Kann sich aus eigener Erfahrung sehr gut in die Rolle der Sponsoren hinein versetzen (Interview 4, Z. 3ff.)</p> | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Intensiver Kontakt zu Fans, Medien (Interview 1, Z. 8f.) / (Interview 2, Z. 12f.) / (Interview 3, Z. 2) / (Interview 4, Z. 15ff.)</p> <p>Intensiver Kontakt zu Sicherheitspersonal, Mitarbeiter (Interview 1, Z. 10) / (Interview 2, Z. 17)</p> <p>Intensiver Kontakt zur Geschäftsführung (Interview 2, Z. 15f.) / (Interview 3, Z. 2)</p> | |
| Bedingungen bei Werder Bremen | <p>Ist-Zustand:</p> <p>In wöchentlichen Sitzungen treffen sich verschiedene Gruppen und Abteilungen (Interview 2, Z. 40)</p> <p>Direktorat Personal und Recht sollte interne Konflikte verhindern (Interview 2, Z. 74ff.)</p> <p>Es tauchen immer wieder akute Themen auf (Bsp. Sitzplatzsampling EWE), das könnte man durch bessere Vernetzung verhindern (Interview 1, Z. 89ff.)</p> <p>Die Arbeit bei Werder ist oft unstrukturiert, was auch mit der Dynamik im Fußball zusammenhängt (Interview 4, Z. 87ff.)</p> <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> | <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Systematisches Issues Management: „Für mich wäre es ein Traum!“, „je eher, desto besser“ (Interview 1, Z. 168) / (Interview 3, Z. 43)</p> <p>Issues Management muss bei der Geschäftsführung als bedeutend angesehen werden (Interview 2, Z. 60f.) / (Interview 1, Z. 154) bzw. von Geschäftsführung initiiert werden (Interview 1,</p> | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Bei wöchentlichen Arbeitstreffen u. Sicherheitsbesprechungen vor jedem Heimspiel können Konflikte angesprochen werden (Interview 2, Z. 38) ↔ Einige Einwände werden nicht in dem Maße ernst genommen, wie sie sollten (Interview 1, Z. 128f.)</p> |

| Kategorie | Von einem Interviewpartner benannt | Von mehreren Interviewpartnern benannt | Unterschiedliche Ansichten der Interviewpartner |
|------------------------------|---|---|--|
| | <p>Mitarbeiter müssen erst ein Bewusstsein für Issues entwickeln (Interview 4, Z. 94f.)</p> <p>Es würde bei der Implementierung helfen, wenn Werder einen Qualitätsmanager hätte, der darauf achtet, wie die Prozesse eingebunden werden (Interview 4, Z. 83ff.)</p> <p>Jeder hat momentan viel Arbeit, deswegen könnte es schwierig werden, Issues Management zu implementieren (Interview 4, Z. 91ff.)</p> | Z. 158f.) | |
| Arbeitsgruppe | <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Direktoren sollen überlegen, wen sie zur Arbeitsgruppe abstellen, diese erstattet ihnen Bericht, dann gehen die Themen in die Geschäftsführerrunde (Interview 1, Z. 159f.)</p> <p>Eine Arbeitsgruppe wäre sehr wichtig, weil viele Themen nur abteilungsübergreifend zu lösen sind und so viele Krisen verhindert werden können (z. B. Gästeblock) (Interview 1, Z. 127ff.)</p> <p>Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe müssen Auswirkungen auf wichtige Entscheidungen haben (Interview 1, Z. 165f.)</p> <p>Teilnehmer der Gruppe müssen Disziplin und Ernsthaftigkeit mitbringen, zielorientiert für das Ganze arbeiten und die Interessen von Werder Bremen über die persönlichen Interessen stellen (Interview 1, Z. 146f.)</p> <p>Möchte Issues Manager werden (Interview 2, Z. 71)</p> <p>„Vielleicht hat noch jemand Lust, mitzuwirken“ (Interview 1, Z. 153)</p> <p>Das Management könnte an den Treffen der Arbeitsgruppe teilnehmen (Interview 3, Z. 36f.)</p> | <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Issues Management gehört zu den Aufgaben der Direktion Public Relations (Interview 2, Z. 61f.) / (Interview 4, Z. 68f.)</p> <p>Außerplanmäßige Treffen bei akuten Fällen (Interview 1, Z. 134) / (Interview 2, Z. 40) / (Interview 3, Z. 23)</p> | <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Halbjährliche Treffen, zur Hin- und Rückrunde (Interview 1, Z. 133), Treffen einmal pro Monat, bei akuten Issues wöchentlich/14-tägig (Interview 3, Z. 23), Treffen alle zwei Monate (Interview 4, Z. 69ff.) ↔ Regelmäßige Treffen scheinen nicht nötig (Interview 2, Z. 41)</p> <p>Zusammensetzung der Gruppe muss sich nach Art des Konflikts und der betroffenen Gruppe richten (Interview 2, Z. 43) ↔ Kommunikationsabteilung, Marketing, Finanzen (bedingt), Profibereich (bedingt), Fanbetreuung, Arbeitsgemeinschaft Spieltag und Sicherheitsbeauftragten in die Arbeitsgruppe einbeziehen (Interview 1, Z. 149 ff.)</p> |
| Issues-Identifikation | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Themen der Fans: Themen, die in den Medien aufgenommen sind, Dauerthemen (z. B. Verkauf des Stadionnamens, Zustand des Gästeblocks), Pyrotechnik, Gewalt..., aber auch positive (Interview 1, Z. 51ff.)</p> <p>Werden auf viele Issues durch persönlichen Kontakt</p> | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Fans kommen aktiv mit Themen, die sie beschäftigen (Interview 1, Z. 51ff.) / (Interview 3, Z. 6) / (Interview 4, Z. 15ff.)</p> | |

| Kategorie | Von einem Interviewpartner benannt | Von mehreren Interviewpartnern benannt | Unterschiedliche Ansichten der Interviewpartner |
|-----------------------------|--|---|--|
| | <p>aufmerksam gemacht, auch E-Mail, Telefon, Post, Foren, soziale Netzwerke (Interview 1, Z. 104ff.)</p> <p>Derzeit keine gezielte Suche nach Issues, „man hat das im Auge“(Interview 1, Z. 108)</p> <p>Im Internet lassen sich Stimmungen aufnehmen, einige Konfliktthemen lassen sich nur dort recherchieren, weil die Leute da offen kommunizieren (Interview 1, Z. 111ff.)</p> <p>Medien treten mit konfliktthaltigen Themen heran, z. B.: Arbeitsbedingungen, Lizenzauflagen im Bereich Medien, Beziehungen zwischen Medien und Club oder Funktionsträgern (Interview 2, Z. 23ff.)</p> <p>Potentiell Issue: Einstellung des WERDER MAGAZIN (Interview 3, Z. 12f.)</p> <p>Fans treten mit Problemen oft über das Callcenter an den Verein heran (Interview 4, Z. 17)</p> <p>Sponsoren melden sich bei Problemen oder, wenn Leistungen nicht wie vereinbart erbracht werden (Interview 4, Z. 35ff.)</p> <p>Wenn neue Projekte implementiert werden, wird mit den entsprechenden Abteilungen vorher abgeschätzt, welche Probleme auftauchen könnten (Interview 4, Z. 50ff.)</p> <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Hat keine Zeit, um gezielter nach Issues zu suchen (Interview 4, Z. 49)</p> <p>Jeder sollte alleine nach Issues suchen (Interview 4, Z. 77f.)</p> | <p>Themen, die bei Fans auf Unmut stoßen: Sponsoren, sportliche Situation, Trainerwechsel, Verkauf des Stadionnamens (Interview 1, Z. 71f.) / (Interview 3, Z. 11)</p> <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Man sollte im Kontakt mit den Anspruchsgruppen immer genau zuhören und Störungen wahrnehmen, gezielter auf den Inhalt von Gesprächen und Mails und auf Foren achten (Interview 2, Z. 31f.) / (Interview 3, Z. 19)</p> | |
| Bewertung von Issues | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Auf Dauerthemen eingehen (Interview 1, Z. 120)</p> <p>Prüfen, aus welcher Richtung Themen kommen, Strömungen bei Facebook etwa werden nur beobachtet (sind oft nur Stimmungen), Themen im Worum werden ernst genommen (Interview 1, Z. 120ff.)</p> <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Relevanz des Issues hängt von ihrem Konfliktpotential ab (Interview 2, Z. 47f.)</p> <p>Jeder hat eine andere Konfliktschwelle und Einschätzung (Interview 2, Z. 49)</p> | | <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Gruppe sollte von Anfang an gemeinsam bewerten, damit kein Einzelner eine Fehleinschätzung vornimmt und neue Ideen aufgenommen werden (Interview 2, Z. 49ff.) / (Interview 4, Z. 76f.) ↔ Bewerten von Issues lieber eigenständig beginnen, jeder für seinen Bereich, sonst entstehen Grundsatzdiskussionen (Interview 1, Z. 139ff.) / (Interview 3, Z. 27ff.), dann Themen in der Gruppe besprechen(Interview</p> |

| Kategorie | Von einem Interviewpartner benannt | Von mehreren Interviewpartnern benannt | Unterschiedliche Ansichten der Interviewpartner |
|------------------------------------|---|---|---|
| | | | 1, Z. 140) |
| Gestaltung/ Evaluierung | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Transparent sein, Entscheidungswege und Hindernisse erklären, in alle Richtungen Standpunkte erklären und so Verständnis für die Gegenseite wecken (Interview 1, Z. 70ff.)</p> <p>Fanbetreuung hat keine Entscheidungsgewalt, sucht deshalb für jedes Thema intern die richtigen Ansprechpartner und geben Themen in die Abteilungen, die etwas ausrichten können (Interview 1, Z. 79f.)</p> <p>Unterschiedliche Reaktion auf Issues (z. B. Verweis auf Pressemitteilung, individuelle Mail) (Interview 3, Z.15f.)</p> <p>Auf einige Issues erfolgt gar keine Reaktion (Interview 3, Z. 16)</p> <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Zur Überprüfung der Maßnahmen müssen Kriterien vorliegen, sonst ist der Erfolg schwierig zu messen und wird zu subjektiv eingeschätzt (Interview 2, Z. 65ff.)</p> <p>Bereit zu regelmäßigen Evaluierungstreffen (Interview 3, Z. 40)</p> | <p>Ist-Zustand:</p> <p>Allen suggerieren: „Wir hören euch zu!“, Gesprächsbereitschaft zeigen (Interview 1, Z. 64ff.) / (Interview 2, Z. 28) / (Interview 2, Z. 35)</p> <p>Versuchen, entsprechend ihrer Möglichkeiten Lösungen zu finden (Interview 2, Z. 28) / (Interview 1, Z. 64ff.) / (Interview 4, Z. 34ff.)</p> <p>Sollte Issues Management eingeführt werden:</p> <p>Gruppe sollte gemeinsam über Maßnahmenplan beraten und schauen, welche Interessen kollidieren, dann nimmt kein Einzelner eine Fehleinschätzung vor oder bewertet die Interessen einer Anspruchsgruppe zu stark (Interview 1, Z. 145) / (Interview 2, Z. 49) / (Interview 3, Z. 27ff.)</p> | |

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname